

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Развитие корпоративной культуры современной организации
(на примере Группы компаний «Автосуши», г. Пенза)»

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ **Хренов В.С.**

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ **38.03.02 Менеджмент**

(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ **Менеджмент организации**

(наименование)

Обозначение _____ **ВКР-02069059-38.03.02-152053- 2019** Группа _____ **МЕН 51з**

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы _____ **к.э.н., доцент, Сазыкина О.А.**

(подпись)

(уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Хренова Вадима Сергеевича на тему: Развитие корпоративной культуры современной компании (на примере Группы компаний «Автосуши», г. Пенза)

Во введении обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована научная и практическая значимость исследования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы формирования и развития корпоративной культуры компании.

Во второй главе представлены результаты мониторинга корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши», приведены выявленные факторы и условия формирования корпоративной культуры компании.

В третьей главе представлены мероприятия по развитию корпоративной культуры компании, дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ	9
1.1. Понятие и структура корпоративной культуры компании.....	9
1.2. Корпоративная культура как инструмент стратегического менеджмента современной компании.....	19
1.3. Методические подходы к исследованию корпоративной культуры компании.....	30
2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АВТОСУШИ»	37
2.1. Исследование факторов внутренней среды Группы Компаний «Автосуши»	37
2.2. Анализ корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»	42
2.3. Определение типа корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»	48
3. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АВТОСУШИ»	54
3.1. Методы формирования эффективной корпоративной культуры организации	54
3.2. Рекомендации по развитию корпоративной культуры организации.....	57
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	59
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	74
Приложение 1. Анкета по изучению корпоративной культуры современной компании	74
Приложение 2. Сводные таблицы с результатами анкетирования сотрудников Группы Компаний «Автосуши» по изучению корпоративной культуры организации	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Существующие методы и подходы к управлению позволяют пронизывать и взаимоувязывать все основные контуры управления. В силу того, что каждый менеджер, предприниматель, бизнесмен регулярно сталкивается с чем-то новым, происходит частая корректировка планов и задач. По мере продвижения к заветной цели и развития ситуации постоянно требуется интеграция дополнительных людей и других ресурсов. Оптимальным выбором для организации бизнеса является использование таких методов управления, которые многократно доказали свою эффективность в подобных ситуациях. На этапе создания организации корпоративная культура формируется стихийно, что отражается, в частности, на том, как ее создатели подбирают персонал.

Изменение корпоративной культуры можно рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии; повысить уровень управляемости организацией; усилить сплоченность команды; использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации. Корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации. Это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения предприятия и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В настоящее время, когда в любой отрасли технологические новинки, сырьё и любые другие инструменты ведения бизнеса и достижения оптимального результата доступны всем, у организаций остаётся крайне мало способов, достигать лучшего результата, чем у конкурентов. И, пожалуй, основным ресурсом, при помощи которого организация может стать лидером на рынке – это люди. Клиенты, сотрудники и руководители компаний - это те три кита, на которые всё больше и больше опирается современный бизнес.

На рынке B2C, на котором функционирует объект исследования – Группа Компаний «Автосуши» – корпоративная культура является важным аспектом. Именно, корпоративная культура, формируют первое впечатление о предприятии у потребителей, позволяет установить длительные, доверительные отношения с клиентами, а также нарастить клиентскую базу. Грамотно сформированная корпоративная культура может сыграть решающую роль в выборе клиентом именно этого предприятия.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что тема развитие корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной компании является очень актуальной на данный момент.

Степень научной разработанности темы. Теоретической основой подготовки выпускной квалификационной работы послужили учебники теоретиков и практиков менеджмента таких как П. Друкер, С. Кови, Д. Коллинз, Ф. Котлер¹, К. Нордстрем, Т. Питерс, Й. Риддерстрале, Р. Уотерман и др., которые рассматривали культуру организаций как важнейшую предметную область менеджмента, фон, на котором протекают все организационные процессы. Они исследовали влияние корпоративной культуры на эффективность организационной деятельности.

В работах зарубежных исследователей (Cox P., Soobiah D.², Gold K.³, Groysberg B., Lee J., Price J.⁴, Michelman P.⁵, Pan Y., Siegel S., Wang T. Yue⁶, Schein E.⁷, Камерон К., Куинн Р.⁸) и российских исследователей Т.Ю.

¹Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. [Текст]: 12-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2010. — 464 с.

² Cox P., Soobiah D. An empirical investigation into the corporate culture of UK listed banks. *Journal of financial regulation and compliance*. 2018. Vol. 26. Issue 1. pp. 120-134.

³ Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42. Issue. 6. pp. 568-575.

⁴ Groysberg B., Lee J., Price J. The leader's guide to corporate culture how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard business review*. 2018. Vol. 96. Issue 1. pp. 44-52.

⁵ Michelman P. The End of Corporate Culture As We Know It. *Mit sloan management review*. 2017. Vol. 58. Issue 4. p. 1.

⁶ Pan Y., Siegel S., Wang T. Yue Corporate Risk Culture. *Journal of financial and quantitative analysis*. 2017. Vol. 52. Issue 6. pp. 2327-2367.

⁷ Schein E. Culture: [The missing concept in organization studies](#). *Administrative science quarterly*. 1996. Vol. 41. Issue 2. pp. 229-240.

⁸ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

Базарова⁹, В.В. Козлова, А. И. Наумова¹⁰, В. А. Спивака¹¹, В. В. Томилова¹² и др. корпоративная культура рассматривается как фактор эффективного управления персоналом и менеджмента организации.

В трудах А.О. Блинова¹³, С.В. Василенко¹⁴, Ю.Е. Кочетовой¹⁵ и др. корпоративная культура представляется действенным инструментом адаптации сотрудников в организациях и их мотивации к труду.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по развитию корпоративной культуры современной компании.

Для достижения данной цели были решены следующие **задачи**:

- раскрыта структура и функции корпоративной культуры;
- предложены методические подходы к исследованию корпоративной культуры и ее влияние на деятельность организации;
- выявлены предпочтения сотрудников по формированию корпоративной культуры на основе анкетного опроса;
- проведена оценка корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»;
- разработаны рекомендации по развитию корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»;
- дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является Группа Компаний «Автосуши».

Предмет исследования – корпоративная культура современной компании. Современные ученые, занимающиеся изучением культуры

⁹ Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9-17.

¹⁰ Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 71.

¹¹ Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2012

¹² Томилов В.В. Основы теории и практики формирования организационной культуры экономических систем // Экономика строительства. – 1993. – № 12.

¹³ Блинов, А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов // Управление персоналом. – 2012. - №12.

¹⁴ Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 136 с.

¹⁵ Кочетова Ю.Е. Роль корпоративной культуры в повышении социальной эффективности управления персоналом организации // Социальные науки. 2018. Т. 1. № 1-1 (20). С. 28-33.

современных предприятий, говорят о ней и как о корпоративной культуре, и как об организационной культуре. Безусловно, оба подхода в определенной мере являются родственными. Однако, следует объяснить, почему в качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе выбрана именно корпоративная культура.

Следует согласиться с Т.О. Соломанидиной в том, что истоки понятия «корпоративная культура» восходят ко времени формирования первых профессиональных сообществ, которые этим понятием характеризовали установленные правила поведения и атрибуты принадлежности членов к данному сообществу. В XIX веке немецкий фельдмаршал Мольтке применил термин «корпоративная культура» к описанию взаимоотношений в офицерской среде. К. Голд дает следующее определение «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других...»¹⁶. По мнению В.В. Томилова «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь конкретной организации; это образ мышления, действия и существования».

Таким образом, изучая корпоративную культуру современного производственного предприятия, мы говорим об отличительных атрибутах, свойственных конкретному предприятию, наличие которых, как отмечают З.В. Якимова и В.И. Николаева, «является пропуском в «свой круг», создает чувство «Мы», позволяет сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и принадлежности»¹⁷.

Таким образом, корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов,

¹⁶ Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *PublicAdministrationReview*. 1982. Vol.42. Issue.6. pp. 568-575.

¹⁷ Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности / З.В. Якимова, В.И. Николаева // Проблемы и перспективы развития экономики и управления: материалы Межд. заочн. научн.-практ. конференции (19 октября 2011 г.) Новосибирск: Априори, 2011. – С. 223-227.

норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

Методы исследования: анализ документации компании, анкетный опрос, метод «OCAI».

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные рекомендации предназначены и будут внедрены в деятельность Группы Компаний «Автосуши». Таким образом, предприятие сможет сформировать положительный имидж, повысить свою конкурентоспособность, привлечь более квалифицированных работников в свою организацию, а также повысить удовлетворенность сотрудников своей работой, что будет мотивировать их на качественную работу.

Структура работы. Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений. В первом разделе рассмотрены теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры. Во втором разделе проанализирована корпоративная культура современной компании. В третьем разделе даны рекомендации по развитию корпоративной культуры организации и оценка эффективности проекта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

1.1. Понятие и структура корпоративной культуры компании

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы XX века, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

На сегодняшний день существует довольно много определений корпоративной и организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно – управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единого толкования. Каждый из авторов стремится продемонстрировать своё собственное понимание этого понятия. Рассмотрим ключевые определения этих феноменов.

Под «организационной» культурой или «культурой предприятия» обычно понимается духовный полюс предприятия. Ссылаясь на работы В.Кэлли и А.Кенеди¹⁸, Ф.Глазлописывает механизм воспроизводства организационной культуры: «культура – это система взаимосвязанных руководящих представлений (идей, ценностей, норм, указаний, мыслительных представлений), которые лежат в основе образа поведения некоторого общества (это ритуал, фольклор, способы решения проблем, обычаи и т.д.), которые этим обществом признаются обязательными и само собой разумеющимися»¹⁹.

По поводу соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» в научной литературе существует несколько точек зрения.

¹⁸ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001.

¹⁹Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2012 – 264с., с. 236.

Первая группа авторов (Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн)²⁰ считают корпоративную культуру идентичной организационной. Они рассматривают корпоративную (организационную) культуру как комплекс базовых предположений, разработанных для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Вторая группа авторов (Й. Масуда, А. Тоффлер, О.Н. Антипина, В.Л. Иноземцев)²¹ связывают появление корпоративной культуры с переходом индустриального общества к постиндустриальному. Они трактуют корпоративную культуру как комплекс духовно – практических ценностей и действий в рамках позитивного корпоративизма, т.е. корпоративная культура возможна лишь на предприятиях, главной ценностью которых является социальное партнёрство, в остальных случаях на предприятиях существует не корпоративная, а организационная культура.

С точки зрения российского исследователя управления персоналом Ю.Г. Одегова²² важнейшие различия между корпоративной и организационной культурой следующие – характеристики корпоративной культуры задаются не столько особенностями данной корпорации, сколько культурой макросреды корпорации; корпоративная культура содержит себе ряд субкультур, существенно отличающихся друг от друга, тогда как организационная культура относительно однородна.

Согласно мнению отечественного исследователя корпоративной культуры Т.О. Соломанидиной, понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Это объясняется тем, что не всякая организация является корпорацией, т.е. понятие «организационная» культура шире понятия «корпоративная»²³. Однако, если термин «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне

²⁰ Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stankin.ru/science/Stepanyk_Dissertation_Autoreferat.pdf

²¹ Эффективность использования интеллектуальных ресурсов как показатель конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/science/actions/intell/01.doc>

²² Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2012. – 1056 с.

²³ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: [Текст]: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. - 624 с

ценностей и норм данного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства, то тогда корпоративная культура трактует иные, более широкие нормы и ценности, определяющие помимо прочего и социальную ответственность данной сферы деятельности (улучшение условий труда, достойная оплата труда, защита жизни, здоровья, имущества работников, улучшение морального климата в коллективе, уважение прав личности, поддержка образования и творческих начинаний.). Поскольку в данной монографии будет рассматриваться динамичный неоднородный феномен, определяющий как внутреннюю среду предприятия, так и внешнюю, а также корпоративную социальную ответственность, в дальнейшем в работе будет использоваться термин «корпоративная культура».

Итак, корпоративная культура формируется под воздействием людей, работающих в организации, но вместе с тем именно она определяет поведение людей, их взаимодействие и даже осознание своего места в социуме, т.е. корпоративная культура – это очень сложный, многогранный феномен со сложной системой прямых и обратных связей между его структурными элементами.

Большинство исследователей, давая определение корпоративной культуре, акцентируют внимание на тех ценностях, правилах и нормах, которые её составляют, а также на двух основных функциях культуры: адаптационной и интеграционной. На основании этого корпоративная культура определяется как совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят своё логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, во взаимодействии сотрудников организации друг с другом и с окружающей средой, а также в различных продуктах организационной деятельности.

В научных публикациях понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» часто употребляются как синонимы. Однако, как справедливо замечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом неотчленённость формирующейся корпоративной культуры от

организационной делает первую недостаточно чётким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане»²⁴. Выделенные нами признаки организационной и корпоративной культур приведены на рис. 1.1. Основой для выделения данных признаков послужила концепция социокультурной среды, предложенная в работах И.В. Андреевой.



Рис. 1.1. Отличительные признаки корпоративной и организационной культуры

Для детального анализа корпоративной культуры необходимо исследовать её структурные элементы. Основоположником изучения структуры корпоративной культуры является Э. Шейн²⁵, который выделил три уровня корпоративной культуры (рис. 1.2).

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,

²⁴Якимова, З.В., Николаева, В.И. Организационная и корпоративная культура [Текст]: хрестоматия. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.

²⁵ Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей по программе «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. И. Малкова/науч. ред. Т. Ю. Ковалева. -4-е изд. -СПб.: Питер, 2013. -352 с.

идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху.

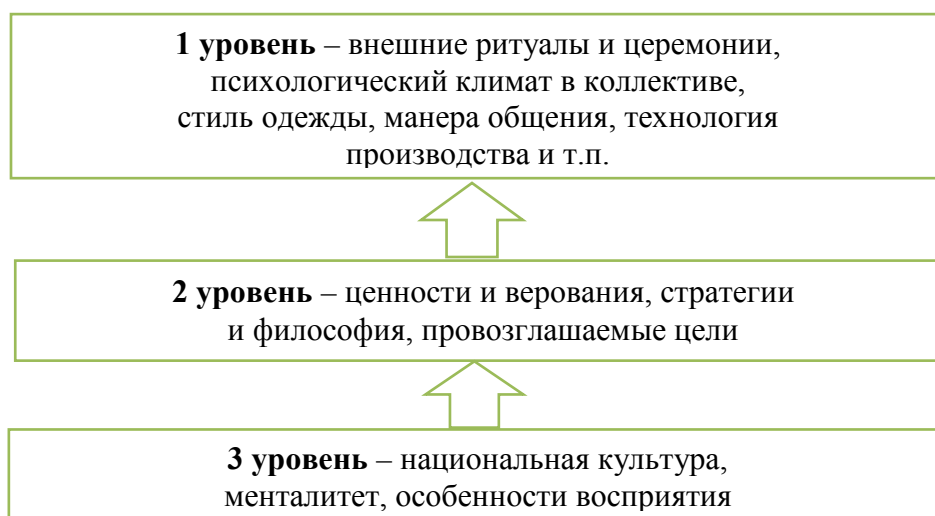


Рис. 1.2. Структура корпоративной культуры

На сегодняшний день существует множество различных подходов к выявлению структурных элементов корпоративной культуры. Наиболее известны следующие исследования.

С.П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру на основе характеристик, наиболее ценящихся в организации: личная инициатива; готовность идти на риск; чёткие цели; согласованность действий; управленческая поддержка; сбалансированный контроль; лояльность сотрудников.

Вышеперечисленные характеристики позволяют оценить только организационное поведение и систему мотивации работников. Однако с этих позиций невозможно проанализировать корпоративную культуру как динамичную среду, определяющую внешнюю и внутреннюю коммуникацию организации.

А.Ф.Харрис и Р. Морган предлагают другие 10 характеристик корпоративной культуры²⁶:

- осознание себя и своего места в организации;

²⁶Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2011. – С. 135.

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргонов, жестов и т.п.);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, деловой стиль, косметика, причёска и т.д.);
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, по статусу, опыту и знаниям, религии и гражданству и т.д.).

Исследования А.Ф. Харриса и Р. Моргана касаются большего числа аспектов, помимо организационного поведения и системы мотивации они анализируют явление социализации в труде, что очень важно для оценки корпоративной культуры, поскольку осознание человеком своего места в организации и места его организации в социуме является фундаментом корпоративной культуры.

Знакомство с корпоративной культурой начинается с первого, поверхностного или символического уровня, включающего такие внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое, объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей²⁷.

²⁷Осейко Н.: Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями. [Электронный ресурс] <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1122152>

Второй уровень корпоративной культуры получил у Шейна название «организационная идеология». Он особо подчёркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании – создателя или преобразователя её культуры. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный», уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации – это отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами и т.д.

2. Организационные ценности явления и предметы организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, имеющие особый смысл для членов данной организации.

4. Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией, но отношению к сотрудникам.

5. Психологический климат в организации – преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре.

Большой популярностью пользуется подход к изучению корпоративной культуры, разработанный современными социологами. Подход основан на выделении пяти переменных:

1. Дистанция власти – это степень неравенства между людьми, которая считается допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в организации, а высокая – наоборот.

2. Индивидуализм – это степень, с которой люди предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-либо группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек сам заботится о себе и своих близких, несет полную ответственность за все свои действия. Другим полюсом этой переменной выступает коллективизм или низкая степень индивидуализма.

3. Мужественность или женственность. Эти два полюса отражают то, как люди данной организации относятся к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность», которые ассоциируются почти везде с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от ценностей типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений» и т.д., ассоциируемых преимущественно с ролью женщины.

4. Стремление избежать неопределенности – это степень, с которой люди данной организации оказывают предпочтение структурированным ситуациям (с четкими, ясными правилами) в противоположность неструктурированным.

5. Долгосрочная или краткосрочная ориентация в поведении членов организации. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций к наследию, через выполнение социальных обязательств.

Следует отметить, что все эти параметры организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Рассмотрим модель, согласно которой в любой организации всегда присутствуют:

- стратегическая цель, то есть то, ради чего используются ресурсы организации;
- миссия, то есть концепция, объясняющая основную идею бизнеса и то, какие потребности и какой группы людей фирма стремится удовлетворить;
- философия – способ достижения целей и реализации миссии фирмы.

Эта модель проявляется в специфических ценностях, символах, нормах, традициях, ритуалах²⁸.

Другие социологи рассматривают влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- кооперация между индивидом и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- лояльность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди

²⁸Бульчук В.А. Определение и основной функционал организационной культуры. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1114>

кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, всё зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистическая или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определённые действия совершаются как бы без слов.

Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нём шока. Индивид чувствует себя частью организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или того, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как

необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае – клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек, идёт на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдать своё новое поведение «старой» культурой.

Таким образом, изучив теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры, было сформулировано более подробное понятие корпоративной культуры, представляющее собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации.

1.2. Корпоративная культура как инструмент стратегического менеджмента современной компании

Понятие корпоративной культуры исследуют как российские (Пугачев В. П., Зайцева Т.В. и Зуб А.Т., Виханский О.С. и Наумов А.И., В.А. Спивак, Т.О. Соломанидина), так и зарубежные ученые (Э. Шейн, Г. Хофстеде, М. Армтронг, М. Мескон, Р. Гэллегер). Можно выделить несколько объединяющих все исследования характеристик корпоративной культуры: «наличие общих корпоративных ценностей, представлений, убеждений, которые проявляются в типичном, то есть наиболее часто встречающемся, распространенном поведении сотрудников в компании»²⁹.

²⁹Малаховская, М.В. Корпоративная культура: особенности российской практики / М.В. Малаховская // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. № 2 (10). – С. 82-85.

Каждая культура компании уникальна и нет двух идентичных друг другу культур, составляющие корпоративной культуры это: ценности, нормы, убеждения, типичное поведение, установки и допущения³⁰.

В качестве базового прием определению корпоративной культуры как комплексной системы корпоративного пространства, состоящей из совокупности ценностей, представлений, установок сотрудников, которые проявляются как в объективном виде (поведение сотрудников, фирменный стиль одежды, свод правил корпоративной культуры), так и в субъективной форме (моральный и духовный климат компании).

Анализ структуры корпоративной культуры проводился различными учеными с позиций выделения нескольких ее уровней: Э. Шейн выделял уровни: артефактов, ценностный и глубинный уровни; Г. Джонсон и К. Шольс анализировали культуры на основе выделения нескольких слоев: ценности, убеждения, поведения и взятые за данность допущения. Также Спивак В.А. исследует культуру с использованием принципа пирамиды потребностей А. Маслоу. Содержание корпоративной культуры можно представить так: ценности, нормы и правила; условия труда и организация самой трудовой деятельности; материальные объекты – внешний вид, одежда, питание, символы и т.д.; осознание себя в организации; поведенческая и коммуникационная система. Функции корпоративной культуры вытекают из ее определения.

Так, в качестве основополагающих функций выделены следующие: имиджевая, ориентационная, интегрирующая, коммуникационная, социализирующая, мотивационная, регулирующая.

Выделяют и различные типы корпоративной культуры.

Так, исследованием конструктивных культур занимались такие ученые, как:

³⁰ Семенова, Н.С. Корпоративная культура в АПК: содержание и особенности / Н.С. Семенова, М.В. Малаховская // Сельский механизатор. – 2016. – № 12. – С. 22-23.

- Хофстед – дистанция власти; индивидуализм/коллективизм; мужественность/женственность; краткосрочная/долгосрочная ориентация³¹;
- Кэмерон и Куинн – клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культуры³²;
- Дил и Кеннеди – культура усердной работы, крутых парней, процессуальная культура, культура инвестиций³³.

Очевидно, что существует двойственная связь между корпоративной культурой и стратегическим менеджментом. Корпоративная культура влияет на стратегический менеджмент, в свою очередь стратегический менеджмент влияет на корпоративную культуру.

Стратегический менеджмент целенаправленно управляет корпоративной культурой; на начальном этапе создания компании формирует основные базовые скрытые от людей вне компании предположения корпоративной культуры; закладывает основные параметры, организационные факторы и механизмы, в которых функционирует и развивается корпоративная культура.

Корпоративная культура – поддерживает стратегию компании; стимулирует членов организации к творческой деятельности, реализует свою воспитательную и мотивационную функции; является показателем конкурентоспособности компании, залогом развития и успешной деятельности организации, влияет на эффективность компании³⁴. Основополагающим при взаимодействии корпоративной культуры и стратегического менеджмента является нахождение собственного, уникального способа взаимосвязи³⁵.

³¹ Хофстед Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ. – 2006. – Вып. 4. – С. 134-162.

³² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

³³ Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни", 1982

³⁴ Рубцов, Н. М. Управление информационными инновациями / Н. М. Рубцов, А. В. Кучинский // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 2 (10). – С. 65-69.

³⁵ Рубцов, Н. М. Разработка и внедрение системы автоматизации управления компанией / Н. М. Рубцов, А. В. Кучинский // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 1(9). – С. 113-118.

Высокая степень совместимости стратегии и корпоративной культуры – важный залог успеха компании, ее конкурентного преимущества. Для поддержания этой гармонии менеджмент может воздействовать на культуру: поддерживать ее соответствие стратегии, изменять при рассогласованности, формировать и формализовать. Когда корпоративная культура осознанно используется менеджментом для достижения поставленных целей, она становится управленческим инструментом. Корпоративная культура находится, с одной стороны, под влиянием внутренних и внешних факторов, на нее с целью управления воздействует стратегический менеджмент компании, с другой стороны, корпоративная культура сама воздействует на эффективность деятельность компании. Это приводит нас к выводу о том, что корпоративная культура вправе считаться инструментом стратегического менеджмента³⁶.

В идеале корпоративная культура должна поддерживать стратегию компании, соответствовать политике менеджмента организации. Менеджменту необходимо принимать усилия по минимизации риска несоответствия культуры и стратегии, а, если этот риск невозможно искоренить, его необходимо вывести на допустимый уровень³⁷.

Уровень корпоративной культуры невозможно оценить без проведения диагностики ее состояния: насколько существующая культура эффективна, в какой степени она выполняет свои основные задачи – внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Эта оценка является основанием для выработки и осуществления управленческого воздействия по стабилизации, оптимизации или коррекции культуры организации³⁸.

Оценка корпоративной культуры организации нуждается в различных методических подходах. Среди них заметное место занимает методика К. Камерона и Р. Куинна. Авторами был разработан алгоритм описания и диагностики культуры организации, который можно использовать как для учебных целей, так и в практике управления культурой организации. Важно

³⁶ Томилин О.Б., Барнашова М.И., Томилин О.О. Организацион-ная культура как новый управленческий ресурс стратегического менедж-мента // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №3. С.19-38.

³⁷ Черных Е.А. Типология корпоративных культур, <http://www.corpculture.ru/content>

³⁸ Леви П. Корпоративная культура и управление изменениями. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012

понимать, что официальная и реально существующая культура могут существенно отличаться, при этом влияет на поведение сотрудников и эффективность деятельности именно последняя. Изучение культуры должно отражать оба ее аспекта, и именно их расхождение дает исследователю важную информацию. В основном же диагностика и оценка производится для реально существующей культуры³⁹. Инструмент оценки Камерона – Куинна базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена корпоративная культура организации. Первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация».

Второе измерение – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль». Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая (табл. 1.1). В табл. 1.1 представлена рамочная конструкция выбранного совмещения ценностных направлений измерения («конкурирующих ценностей») для рассмотренных типологий. Такое совмещение открывает возможность сравнения имеющих типологий по их оценочным результатам и создания развернутых, качественных характеристик базовых организационных культур.

Клановая культура – квадрант А. Главная задача организации – объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью, концентрация на совместной работе для получения высоких результатов.

³⁹ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

**Объединение существующих типологий организационных культур
в рамочной конструкции конкурирующих ценностей**

<p>Клановая культура – квадрант А (простая конфигурация (семейная модель), культура мелких успехов (культура торговли), консультативная культура, культура роли, клубная культура, общинная культура, открытая система, партиципативная культура, «семья» (культура, ориентированная на власть), отзывчивая культура, шизоидная культура).</p>	<p>Адхократическая культура – квадрант В (модель «сельского рынка», культура мгновенных побед (культура «крутых парней»), предпринимательская культура, культура личности, «бейсбольная команда», сетевая культура, случайная система, «инкубатор»-культура, ориентированная на достижения, высокоэффективная культура, драматическая (стрессовая) культура).</p>
<p>Иерархическая культура – квадрант D(профессиональная бюрократия (модель «хорошо смазанного механизма»), административная культура (культура процесса), корпоративная культура, культура власти, академическая (иерархическая) культура, наемническая культура, закрытая система, бюрократическая культура, «эйфелева башня» (культура, ориентированная на роль), реагирующая культура, бюрократическая (параноидальная) культура).</p>	<p>Рыночная культура – квадрант С (механистическая бюрократия (пирамидальная модель), культура перспектив (инвестиционная культура), «партизанская» культура, культура задачи, оборонная (рыночная) культура, фрагментарная культура, синхронная система, органическая культура, «управляемая ракета» (культура, ориентированная на цель), активная культура, депрессивная культура).</p>

Руководство считается «заботливым отцом», у которого опыта и власти больше, чем у «детей». Жесткая детерминация отношений между работниками в иерархической структуре, основанная на принятых правилах и процедурах, определяющих обязанности, ответственность и вознаграждение работника. Координирующий механизм – простой контроль.

Основная задача менеджмента – делегирование работникам полномочий и облегчение условий их участия в эффективной деятельности организации. Процесс руководства предполагает участие всех членов организации через рабочие совещания в анализе проблем, планировании совместных действий, оценке полученных результатов на основе разделения властей. Эффективность организации определяется рациональным распределением нагрузки и ответственности между работниками в соответствии с правилами и процедурами. Гибкость и инициатива работников и групп работников поддерживается и поощряется руководством.

Организация создает атмосферу взаимного доверия и ненасильственного дружелюбия, в котором легко строится коммуникативное пространство между

работниками. Работниками организации являются те, кто умеет работать в команде, плечом к плечу, и к тому же обучен культуре отношений. Работники всех уровней дружелюбны в отношениях друг с другом. Они успешно сотрудничают как на личном, так и на профессиональном уровнях. Члены организации высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее нематериальные факторы (похвала и признательность), чем материальный (деньги).

Адхократическая культура – квадрант В. Главная задача организации – неукротимый рост как выражение эгоистических потребностей харизматических фигур.

Основные принципы организации – ускорение адаптивности, обеспечение гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность. В деятельности организации осуществляется ориентация на постоянные нововведения творческого и поведенческого характера, не проводится четкой фиксации ролей всех членов организации. Интересы индивида ставятся выше интересов группы. Организация реализует систему ценностей, сформулированных работниками и обеспечивающих сохранение и свободу их личностной индивидуальности. Это смелость, рискованность, диверсификация, как проявление харизматичности. Организация создает все необходимые условия самовыражения и самосовершенствования личности. Иерархия организации минимальна. Формализация и процедуры действий и поведения практически отсутствуют. Межличностные, деловые отношения жестко не прописаны, но правила выполняются. Координирующий механизм – взаимное саморегулирование.

Главная задача менеджмента – ускорение предпринимательства, поощрение творчества и деятельности на передовых рубежах, разработка новой продукции, совершенствование услуг и подготовка к новым свершениям. Менеджмент организации сознательно добивается постоянного самосовершенствования всех членов, предоставляя возможности для выявления потенциала каждого. Он обеспечивает высокую степень привлечения

работников к установлению целей организации. Выбор средств достижения целей – предмет обсуждения в коллективе, не взирая на иерархию власти. Достижение целей основывается на членах организации, взявших на себя ответственность за результаты достижения.

В организации поддерживается высокий уровень общительности и низкий уровень общности, чрезвычайно дружелюбная и креативная атмосфера. Среди работников независимо от должностного положения много общения в неформальной обстановке. Среди членов организации силен дух состязательности, каждый готов взять ответственность. Цель деятельности каждого члена организации – «путешествие к самому себе».

Рыночная культура – квадрант С. Главная задача организации – механистическая бюрократия, направленная на достижение результата, которого можно и нужно добиться любыми средствами.

Основой деятельности организации является рационализация и узкая специализация производственного процесса с учетом профессиональной компетенций членов. Негласными правилами поддерживается гармония и согласие при распределении ролей. Профессиональные и управленческие роли распределяются на основе неявных ожиданий. Организация открывает большие возможности для высококлассных профессионалов, уверенных в себе и умеющих оперативно принимать решения в критических условиях. Организация работы – испытание профессиональных возможностей участников. Отношения между людьми, технологические требования, бизнес-процессы жестко прописаны в формальных правилах и законах или закреплены традицией. Координирующий механизм – стандартизация трудовых процессов.

Менеджмент является истинно предпринимательским, нацелен на достижение определенных целей, хорошо организован и работает на сложившихся рынках, практикуя одни и те же технологии и модели конкуренции. Менеджмент обеспечивает формулировку целей и задач деятельности организации. Участие членов при этом незначительно. В решении принятых задач менеджмент привлекает широкий круг членов организации в

соответствии с требуемой профессиональной квалификацией. Организация создает все условия для временной совместной работы большого числа различных специалистов над достижением поставленной цели. Члены организации – высокие профессионалы, каждый участвует в совместном решении проблемы. Стандарт организации – выполнение проектов в заданные сроки и с заданным качеством путем максимальной концентрации интеллектуальных ресурсов и максимального обеспечения материальными ресурсами. Роль участника проекта определяется его способностями, профессиональной компетентностью, а не занимаемой должностью.

В организации поддерживается низкий уровень общности и низкий уровень общительности. Работники склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией. Профессиональная компетентность – предмет гордости и критерий оценки своего положения в организации. Профессиональная компетентность приоритетна, несмотря на иерархию власти. Контроль за работником осуществляется по формализованным программам и правилам, основанных на профессионализме членов.

Иерархическая культура – квадрант D. Главная цель организации – профессиональная бюрократия бизнес-процессов, концентрирующаяся на техническом совершенстве, на том, как она что-либо делает, а не на том, что она делает.

Основные принципы организации – формализованное и структурированное место работы, когда деятельностью работников руководят утвержденные правила и процедуры. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы, основными задачами которых являются поддержание плавного хода организации, долгосрочные заботы – стабильность, предсказуемость, продуктивность (рентабельность).

В организации поддерживается единоначалие, опирающееся на бюрократический аппарат. Власть организована иерархически. В иерархии управления осуществляется строгое распределение ролей. Основой организации является бюрократическое распределение труда, контроль за

которым осуществляется по вертикали иерархии: каждый следующий уровень выполняет демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. Высокая централизация организации с неизбежностью требует масштабного комплекса утвержденных и доведенных до всех работников правил, норм, процедур, стандартов и спецификаций действий. Эффективность деятельности организации связывается с системой тотального контроля за исполнением нормативно-процедурной базы. Организацией не предусмотрены нарушения иерархии, связанные с амбициозными, активными, полными идей сотрудниками. Координирующий механизм – стандартизация навыков.

Главная задача менеджмента – сохранить свое положение. Менеджмент без участия членов организации определяет, как цели и задачи деятельности, так и способы, и методы их реализации. Заседания менеджмента длятся бесконечно, хотя принимается мало решений. Решения безусловны к исполнению. В деятельности организации важную роль играет процесс документирования, как способ распределения ответственности. Стратегический менеджмент отсутствует, он подменяется финансовыми планами, которые тщательно анализируются. Организация переходит от смелых инноваций к тривиальной продукции, от лидерства в расходах к пагубной бережливости, от высококачественного руководства к бесполезности. Механизм социальной мобилизации членов – принуждение, основанное на экономическом интересе.

В организации отсутствуют сплоченность, нет общей объединяющей цели, порождая чувства неуверенности и беспомощности. Технологические правила прописаны более четко, чем взаимоотношения между людьми. Члены организации, защищаясь от бесконечных методов контроля, постоянно регистрируют различными способами текущие процессы, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. Отношения между сотрудниками определяются не личностными особенностями, а статусом, титулами и местом в должностной иерархии. Бюрократический аппарат обеспечивает жесткий внешний контроль над деятельностью членов. В организации поддерживаются низкий уровень общения и высокий уровень общности. В отношениях между

работниками предпочтение отдается деловому стилю, обусловленному установленными правилами и регламентами. Основная этическая ценность – чиновничество, основной социально-психологический принцип – конформизм.

Графически это иллюстрируется диаграммой корпоративной культуры компании (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рамочная конструкция Камерона – Куинна

Измерения, представленные на рисунке 1.3, и образуемые ими квадраты объясняют различие в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Каждый квадрат представляет собой средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, то есть как раз тех элементов, которые образуют организационную культуру организации. Следовательно, данное средство оценки является именно тем инструментом, который позволит диагностировать доминирующую ориентацию организации на базе этих стержневых типов культуры. Он также окажется полезным в деле

диагностики мощности культуры, культурного типа и согласованности культуры организации.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены две основные функции корпоративной культуры – общие и специфические. Согласно методологии К. Камерона и Р. Куинна, в зависимости от характера внутрикорпоративных отношений, существует четыре типа корпоративной культуры: бюрократическая, клановая, рыночная и адхократическая.

Методы изучения корпоративной культуры организации позволяют руководителям всех структурных подразделений отслеживать обстановку как вне, так и внутри организации и, соответственно, принимать правильные управленческие решения.

1.3. Методические подходы к исследованию корпоративной культуры компании

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по развитию корпоративной культуры современной компании на примере Группы компаний «Автосуши».

Неоднозначность подходов к выделению компонентов корпоративной культуры приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OCAI К. Камерона и Р. Куинна⁴⁰, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л.

⁴⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

Константина⁴¹, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.⁴²

При подготовке первой главы анализировался теоретический материал трудов таких ученых как Соломанидина Т.О. «Организационная культура компании», Шейн Э. «Организационная культура и лидерство»⁴³, Козлов В.В. «Корпоративная культура» и другие. Было приведено определение «организационная культура», обозначена взаимосвязь организационной культуры с корпоративной культурой организации. Дано определение понятию «корпоративная культура», раскрыты ее функции и структура. Здесь же проанализирован теоретический материал таких ученых как Камерон К. «Диагностика и изменение организационной культуры», Леви П. «Корпоративная культура и управление изменениями» и других. В данной части была определена степень важности корпоративной культуры как инструмента стратегического менеджмента. Была приведены и раскрыты основные инструменты оценки корпоративной культуры организации.

Для того, чтобы в полной мере исследовать корпоративную культуру организации, необходимо провести анкетный опрос сотрудников фирмы.

Анкета в широком смысле представляют собой систему вопросов, объединенных общими темой, исследовательским замыслом и направленных на выявление количественных и качественных характеристик объекта анализа.

В анкете представлены различные типы вопросов. Закрытые, открытые, полузакрытые, вопросы-ловушки. Это необходимо для того, чтобы результаты были наиболее точными и приближенными к истине.

Открытые вопросы – хороши тем, что люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что волнует их больше всего, о том, что доминирует в их сознании. Но самое главное состоит в том, что, реагируя на вопрос без

⁴¹ Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» / И.Н. Колобова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2016. № 9. С. 8-13.

⁴² Парфенова И.Ю. Организационная культура / И.Ю. Парфенова, З.А. Парфенова. – Новосибирск: СибАГС, 2016. – 151 с.

⁴³ Schein E. [In defence of Schein's perspective on organizational culture – Reply](#). [Safety science](#). 1996. Vol.42. Issue10. pp. 980-981.

подсказки вариантов ответа, люди лучше проявляют особенности своего повседневного, обыденного сознания, свой образ мыслей.

Закрытые вопросы позволяют более строго интерпретировать ответ. Рамки соотнесения оценок и суждений определяются здесь набором единых для всех опрошенных вариантов ответа.

Полузакрытые – вопросы, в которых оставляется прочерк для дополнительных комментариев и замечаний. В конце списка ответов значится: "Дополнительные замечания (укажите, какие именно)."

Все вопросы анкеты группируются в 6 блоков, в каждом из которых по 4 тематических вопроса:

1 блок «Тип реальной и предпочтительной организационной культуры предприятия». Данный блок является вводным и своего рода ознакомительным для тех сотрудников, кто не совсем представляет, что такое корпоративная культура. Так же в этом разделе выясняется наличие или отсутствие единой корпоративной культуры, и, конечно же, само отношение персонала к ней.

2 блок «Факторы, способствующие формированию организационной культуры организации». Данный блок позволяет выявить, какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры организации.

3 блок «Традиции и ценности». Данный блок позволяет выявить, есть ли в фирме традиции и ценности, корпоративные вечера и выезды на природу. А также выясняется, адаптируют ли новых сотрудников в рабочий процесс. Еще, в этом разделе, сотрудникам будет предложено оценить свою фирму по различным особенностям.

4 блок «Конфликты». Данный блок предназначен для выявления конфликтов среди сотрудников, а также между сотрудниками и начальством. Это позволит сделать вывод о морально-психологическом климате в фирме.

5 блок «Персональная характеристика». Блок необходим для выяснения пола, возраста, заработной платы и образования респондентов.

В анкетном опросе приняли участия 44 сотрудника Группы компаний «Автосуши», в частности 50% женщин и 50% мужчин.

Анализ возрастных характеристик опрошенных сотрудников показал, что в основном (56,8%) это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет (табл. 1.2), что в целом отражает возрастной состав компании. Средний возраст опрошенных сотрудников составил 24,8 года.

Таблица 1.2

Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) 18-25 лет	25	56,8
б) 26-30 лет	12	27,3
в) 31-35 лет	7	15,9
г) 36-45 лет	0	0
д) более 45 лет	0	0
Итого	44	100%

Исходя из возраста респондентов, а также по их личным ответам следует, что 79,5% не женаты или не замужем (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Семейное положение респондентов

Семейное положение респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) женат/замужем	9	20,5
б) не женат/не замужем	35	79,5
Итого	44	100%

Состав респондентов по их образовательному уровню распределился следующим образом: 40,9% имеют высшее образование, 38,6% - незаконченное высшее (это студенты), 20,5% - среднее специальное (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Образование респондентов

Образование респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) высшее	18	40,9
б) незаконченное высшее	17	38,6
в) среднее специальное	9	20,5
г) среднее	0	0
Итого	44	100%

Состав респондентов по их должностному статусу распределился следующим образом: 47,7% - менеджеры по продажам (самая большая по численности категория работников), 20,5% - водители-экспедиторы, 15,9% - руководители отделов, 11,4% - специалисты по приему заказов, 4,5% - менеджеры по персоналу (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Должность респондентов в организации

Должность респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) руководитель отдела	7	15,9
б) менеджер по продажам	21	47,7
в) водитель-экспедитор	9	20,5
г) специалисты по приему заказов	5	11,4
д) менеджер по персоналу	2	4,5
Итого	44	100%

В связи с тем, что Группа компаний «Автосуши» на рынке Пензенской области только с 2010 года, средний стаж работы респондентов составил 2,3 года, при этом менее трех лет работают в компании 77,2% респондентов (табл. 1.6). Это связано еще и с тем, что большой процент сотрудников составляют студенты, временно устраивающиеся на данную работу.

Таблица 1.6

Стаж работы респондентов в организации

Стаж работы респондентов в организации	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) менее года;	13	29,5
б) 1-3 года;	21	47,7
в) 4-5 лет;	8	18,3
г) 6-10 лет;	2	4,5
Итого	44	100%

Таким образом, результаты исследования позволят собрать информацию, на основе которой будет разработаны практические рекомендации по формированию корпоративной культуры современной компании.

Выбранная методика позволит обеспечить репрезентативность полученных данных и обеспечит достоверность рекомендаций, разработанных в выпускной квалификационной работе.

Выводы по главе 1. Таким образом, изучив теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры, следует сделать следующие выводы:

1) Уточнено понятие «корпоративная культура», представляющая собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации к достижению стратегических целей.

2) Обосновано, что в отличие от организационной культуры корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов, норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

3) Установлено, что для того, чтобы оценить корпоративную культуру организации, необходимо выделить ее духовную и материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности сотрудников, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии; вторая составляющая является условием реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а так же комфортного пребывания сотрудников в корпоративном пространстве.

4) Рассмотрены различные типологии корпоративной культуры, согласно которым можно утверждать о неоднозначности подходов к выделению компонентов корпоративной культуры, что приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия

позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OSAI К. Камерона и Р. Куинна, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.

5) Разработаны методические подходы к исследованию корпоративной культуры современной организации, включающие анкетный опрос, метод «ОСАИ», использование которых позволит руководителям всех структурных подразделений принимать правильные управленческие решения.

2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АВТОСУШИ»

2.1. Исследование факторов внутренней среды Группы Компаний «Автосуши»

В 2009 году Группы компаний «Автосуши» начала свое развитие с первого кафе в Нижнем Новгороде. Кафе с самого начала отвечало высоким стандартам качества. Постепенно, шаг за шагом, в компании сформировалась своя корпоративная этика и философия, благодаря чему была создана целая сеть кафе с доставкой на дом.

В 2010 году открылся первый филиал за пределами Нижнего Новгорода. Группа компаний «Автосуши» стала развивать свою деятельность в Пензе. Ассортимент компании включает роллы, суши и пиццу.

Сейчас сеть Группы компаний «Автосуши» насчитывает более чем 90 кафе, в котором можно заказать пиццу и роллы с доставкой на дом, и в Автосуши можно купить еду на дом в большинстве крупных городов России.

На рис. 2.1 приведена Организационная структура управления Группы компаний «Автосуши». Согласно этой структуре в состав компании входят:

- отдел кадров;
- информационный отдел;
- отдел маркетинга и рекламы;
- отдел розничной торговли;
- финансовый отдел и бухгалтерия;
- отдел развития и эксплуатации и др.

Основные принципы работы Группы компаний «Автосуши» сформулированы следующим образом:

Структура компании ★



Рис. 2.1. Организационная структура управления Группы компаний «Автосуши»

1) Автосуши и Автопицца - это качество. Автосуши следит за качеством продуктов на всех этапах, от закупки ингредиентов до вашей двери. Все просто: мы установили высокие стандарты качества, и придерживаемся их, чтобы вы могли заказать вкусные роллы и пиццу с доставкой на дом. Автосуши – это качество, которому можно доверять.

2) Автосуши и Автопицца - это стандарты. Вы можете приехать во Владимир, в Нижний Новгород, или в любой другой город России – и заказать ту же вкусную пиццу от Автосуши и Автопиццы. Наши стандарты не отличаются от города к городу – и поэтому вы можете перекусить со вкусом в любом городе, в котором есть сервисы Автосуши и Автопицца.

3) Автосуши и Автопицца - это успех. Как нам удалось добиться такого контроля? Все это стало возможным благодаря облачному сервису DOOGLYS. Мы собираем все данные, следим за качеством продукции – и можем проверить любого сотрудника в режиме реального времени. На наших кухнях установлены камеры, а сами кухни открыты взору посетителей. Мы не прячем от вас процесс приготовления вашего будущего заказа: нам незачем это делать.

4) Автосуши и Автопицца - это безопасно. Отдел контроля качества Автосуши следит за тем, чтобы вы были довольны своим заказом. Мы внимательно выслушаем все ваши пожелания, предложения и возражения – и сделаем все, чтобы стать еще лучше. Это одно из правил Автосуши: мы учитываем все нюансы для того, чтобы наши суши, роллы и пицца на дом были еще лучше. Отзывы об Автосуши могут показать вам, насколько мы продвинулись в этом, и насколько мы близки к своим потребителям. Автосуши – это качество, которому доверяют.

5) Автосуши и Автопицца - это открытость. Открытость нашего рабочего пространства – одна из составляющих нашей корпоративной этики и философии. Мы открыты во всем: будь то процесс приготовления суши и роллов на дом, обратная связь по заказу, или другие возможные типы коммуникации. Вы также можете позвонить нам – и мы заменим одно блюдо на

другое, если оно вас не устроило. Мы открыты к вам – и мы готовы показать качество своей продукции в режиме реального времени.

Проанализируем динамику численности Группы компаний «Автосуши» за 2016-2018 гг. (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Динамика численности Группы компаний «Автосуши» за 2016-2018 гг.

	2016	2017	2018
Всего сотрудников, чел.	127	136	142
1) В том числе по полу:			
Мужчины, чел.	73	84	91
Женщины, чел.	54	52	51
2) В том числе по возрасту			
От 18 до 21	44	53	67
От 22 до 25	36	48	51
От 26 до 30	29	19	16
Более 31	18	16	8
3) В том числе по образованию			
высшее	29	34	41
Средне-специальное	37	69	64
неоконченное высшее	54	27	29
среднее	7	6	8
4) В том числе по стажу работы			
стаж менее года	63	71	81
От 1 до 3	49	59	57
Более 3	15	6	4

Анализ данных по численности организации, представленных в табл. 2.1, показывает, что рост численности персонала. Так, относительно 2016 года количество сотрудников в Группе компаний «Автосуши» увеличилось на 15 человек. Средний возраст сотрудников составляет 23 года. Средний стаж составляет 1,3 года. 28,9% сотрудников имеют высшее образование, 20,4% - неоконченное высшее (студенты), 45,1% - среднее специальное.

Анализ результатов анкетного опроса сотрудников Группы компаний «Автосуши» позволил оценить их удовлетворенность различными факторами внутренней среды компании (табл. 2.1).

Установлено, что наибольшую оценку удовлетворенности получили следующие факторы внутренней среды компании:

Таблица 2.1

Оценка удовлетворенности сотрудников основными факторами внутренней
среды организации

№ п/п	Утверждение	Средний балл
1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников		4,1
1.1	Организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников	3,75
1.2	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет	4
1.3	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы	4,5
2. Координация и согласованность действий сотрудников		3,7
2.1	Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу	3,5
2.2	Работать с кем-то из другого отдела легче, чем с человеком из другой организации	3,5
2.3	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам	4
3. Эффективность стиля руководства		4,6
3.1	Большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу	4,5
3.2	Решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация	4,5
3.3	Стиль руководства соответствует задачам организации	4,75
4. Атмосфера в коллективе		4
4.1	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	4,25
4.2	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки	4
4.3	В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками	3,75
5. Уровень мотивации сотрудников		4,3
5.1	Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников	4
5.2	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности сотрудников	4,75
5.3	В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности	4,25
6. Осознание миссии организации		4,6
6.1	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе	4,5
6.2	Мне ясно стратегическое направление нашей организации	4,75
6.3	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями	4,5
7. Наличие социального пакета		4,25
7.1	В нашей организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист	5
7.2	Сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом	2,75
7.3	У нас существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений	5
8. Существование корпоративных традиций и досуга		4,3
8.1	Мне известна история создания моей организации	4,25
8.2	У нас существует традиция отмечания совместных праздников	5
8.3	У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы	3,75

– эффективность стиля руководства (4,6 балла) (большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу, решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация, стиль руководства соответствует задачам организации);

– осознание миссии организации (4,6 балла) (организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление работе, сотрудникам ясно стратегическое направление организации, существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями).

Средний уровень удовлетворенности отмечен такими факторами как:

- уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников;
- уровень мотивации сотрудников;
- наличие социального пакета;
- существование корпоративных традиций и досуга.

Наименьшую оценку получили такие факторы, как атмосфера в коллективе и координация и согласованность действий сотрудников.

2.2. Анализ корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»

Исследование, проведенное на основе анкетного опроса, было нацелено на анализ факторов, способствующих формированию корпоративной культуры организации.

В ходе анкетного опроса было выявлено, что большинство сотрудников (77,3%) положительно оценивают свое отношение к работе (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Отношение сотрудников к работе

Отношение сотрудников к работе	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) очень нравится	23	52,3
б) пожалуй, нравится	11	25
в) пожалуй, не нравится	10	22,7
г) очень не нравится	0	0
д) работа мне безразлична	0	0
Итого	44	100%

Исследование показало, что только 25% работников идут на работу с позитивным настроением, соответственно получают удовлетворение от работы. 75% респондентов идут на работу по инерции (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Настроение, с которым сотрудники организации идут на работу

Настроение, с которым сотрудники организации идут на работу	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) С позитивным настроением	11	25
б) По инерции	33	75
в) С чувством долга	0	0
Итого	44	100%

На вопрос: «Располагает ли обстановка и взаимоотношение в коллективе к плодотворному сотрудничеству?» все респонденты (100%) оценивают рабочую атмосферу и климат в коллективе положительно (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Обстановка и взаимоотношения в коллективе – основа плодотворного сотрудничества работников организации

Обстановка и взаимоотношения в коллективе – основа плодотворного сотрудничества работников организации	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	44	100
б) не в полной мере	0	0
в) нет	0	0
Итого	44	100%

Большинство сотрудников – 100% воспринимают своего непосредственного руководителя как наставника, помощника, 25% отметили, что их руководитель еще и пример для подражания (табл. 2.5). Это свидетельствует о том, что в компании правильно выстроена деловая культура и взаимодействия между руководящим составом и подчиненными.

Таблица 2.5

Отношение сотрудников организации к непосредственному руководителю

Отношение сотрудников организации к непосредственному руководителю	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) руководитель-начальник	0	0
б) руководитель-наставник, помощник	44	100
в) руководитель-коллега	0	
г) руководитель-пример для подражания	11	25

Корпоративную культуру формирует поведение сотрудников, то есть культуру определяют те факторы, которые способны повлиять на поведение: прежде всего персональная и групповая мотивация сотрудников, их ценности и нормы, система стимулирования и вознаграждения (сотрудник определяет, что является ценным для предприятия и какие нормы поведения тут приемлемы, исходя из того, за что организация вознаграждает и за что наказывает).

Традиции внутри организации – тот элемент, который влияет на корпоративную культуру напрямую, а именно сближает сотрудников между собой и формирует между ними приятельские, неформальные отношения.

Поездки на природу и корпоративные вечера – неформальные мероприятия, благодаря которым сотрудники могут лучше узнать друг друга, поэтому в следующем вопросе нам важно было выяснить, имеют ли место быть такие мероприятия. К сожалению, только 50% выбрали ответ «Да, корпоративные вечера и выезды на природу проводятся», остальные 50% респондентов затруднились ответить (табл. 2.6), проявив свою неосведомленность в данном вопросе.

Таблица 2.6

Проведение в организации корпоративных вечеров, выездов на природу и др.

Проведение в организации корпоративных вечеров, выездов на природу и др.	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	22	50
б) нет	0	0
в) затрудняюсь ответить	22	50
Итого	44	100%

Важным элементом корпоративной культуры является обучение и адаптация нового сотрудника, которому, как правило, довольно сложно влиться в коллектив быстро. Именно наличие этой проблемы в организации необходимо было выявить в следующем вопросе (табл. 2.7). Как показало исследование, 100% респондентов уверенно ответили, что адаптация нового сотрудника проводится. И это несмотря на то, что кадровый состав достаточно неустойчивый, студенты после окончания обучения и получения высшего образования уходят в поиске работы по специальности.

Таблица 2.7

Проведение в организации обучения и адаптации новых сотрудников

Проведение в организации обучения и адаптации новых сотрудников	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	44	100
б) нет	0	0
в) затрудняюсь ответить	0	0
Итого	44	100%

Необходимо также выявить, по каким факторам сами сотрудники характеризуют организацию с точки зрения корпоративной культуры.

Анализ выявил, что самыми популярными ответами являются: «безопасное место работы», «поощряется командная работа», «организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье» (табл. 2.8). Таким образом, четко прослеживается тенденция, при которой сотрудники существуют и работают в организации по системе «каждый сам за себя», что мешает естественному формированию крепкой корпоративной культуры.

Таблица 2.8

Оценка факторов, наиболее характеризующих организацию

Оценка факторов, наиболее характеризующих организацию	Количество респондентов	
	Чел.	%
безопасное место работы.	41	93,2
поощряется командная работа.	36	81,8
организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье.	33	75
комфортный психологический климат.	31	70,5
руководство уважает своих подчинённых	31	70,5
поощряются достижения работников.	25	56,8
в организации присутствует взаимное доверие друг другу.	22	50
уверенность в завтрашнем дне.	22	50
людям важна только заработная плата	17	38,6
люди ориентированы на соперничество и личный успех	15	34,1
люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	12	27,3
организация постоянно проводит обучение и повышение квалификации работников.	11	25

Для того чтобы корпоративная культура была крепкой и устойчивой, важен такой параметр, как невысокий уровень конфликтности.

Именно конфликты серьезно мешают сформировать из персонала единую команду единомышленников. Поэтому следующий вопрос был задан с целью,

выявить наличие конфликтов между сотрудниками. 77,3% ответили, что имеют положительные взаимоотношения со всеми коллегами. 22,7% ответили, что с некоторыми коллегами отношения у них не сложились (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Взаимоотношения с коллегами

Взаимоотношения с коллегами	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) со всеми коллегами имею хорошие взаимоотношения	34	77,3
б) есть некоторые коллеги, с которыми отношения у меня не сложились	10	22,7
в) практически со всеми конфликтую	0	0
г) считаю, что отношусь ко всем нейтрально	0	0
Итого	44	100%

Положительные взаимоотношения с начальством – залог крепкой корпоративной культуры и комфортного пребывания сотрудника на рабочем месте. Но положительные отношения с начальством имеют не все сотрудники. Большой процент (75%) имеют положительные взаимоотношения со своими руководителями, нейтральные отношения с вышестоящими начальниками отметили 25% опрошенных (табл. 2.10). Исходя из этого, делаем вывод, что сотрудники воспринимают начальников как лидеров, с которыми можно комфортно взаимодействовать и идти вперед как для достижение организационных, так и личных целей.

Таблица 2.10

Взаимоотношения с начальством

Взаимоотношения с начальством	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) положительные	33	75
б) отрицательные	0	0
в) нейтральные.	11	25
Итого	44	100%

Кроме отношений с начальством необходимо проанализировать, как же складывается общее взаимодействие между коллегами.

Респонденты отметили, что конфликты в их организации случаются: редко – 77,3%, иногда – 22,7% (табл. 2.11). Это говорит о том, что уровень конфликтности в разных отделах компании может варьироваться.

Таблица 2.11

Наличие конфликтов между коллегами

Наличие конфликтов между коллегами	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да, случаются	0	0
б) иногда случаются	10	22,7
в) встречаются редко	34	77,3
г) не встречаются	0	0
Итого	44	100%

Дать оценку состояния морально-психологического климата очень важно перед составлением практических рекомендаций.

Распределение ответов показывает, что, в общем, психологический климат в фирме устойчивый, так отметили 72,7% респондентов (табл. 2.12). Это очень важный показатель, благодаря которому организация в дальнейшем сможет сформировать крепкую корпоративную культуру.

Таблица 2.12

Оценка морально-психологического климата в коллективе

Оценка морально-психологического климата в коллективе	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) устойчивый	32	72,7
б) не устойчивый	0	0
в) затрудняюсь дать ответ	12	27,3
Итого	44	100%

Таким образом, корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала предприятия и катализатором ее развития. Большинство сотрудников Группы компаний «Автосуши» довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников чётко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. В компании проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения с коллегами и начальством. Психологический климат в компании устойчивый.

2.3. Определение типа корпоративной культуры Группы Компаний «Автосуши»

Как было отмечено ранее в параграфе «Методические подходы к исследованию корпоративной культуры организации», для исследования предпочтений сотрудников по формированию корпоративной культуры был выбран такой метод исследования как анкетирование сотрудников Группы компаний «Автосуши».

Для диагностики корпоративной культуры предприятия использовался метод OSAI, который был разработан К. Камероном и Р. Куином, основанная на ценностях, присущих определенным типам культур.

Инструмент оценки организационной культуры OSAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». На основании этой рамочной конструкции вырисовываются четыре типа организационной культуры (системы ценностей) – иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая, - которые служат фундаментом для OSAI (рис. 2.2).

Каждый из вопросов, включенных в инструмент «ОСАИ», предполагает четыре альтернативы ответов. Были распределены баллы между четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организационной культуре организации. Наибольшее количество баллов дали тому варианту, который более других напоминает организацию, при этом сумма баллов на каждый вопрос должна быть равна 100 баллов (табл. 2.13).

В ходе обработки анкеты показатели по модели OSAI были усреднены, что позволило составить профиль корпоративной культуры в настоящее время («Теперь») и представление корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши» в будущем («Предпочтительно»). В итоге были получены показатели, которые представлены в таблице 2.14.

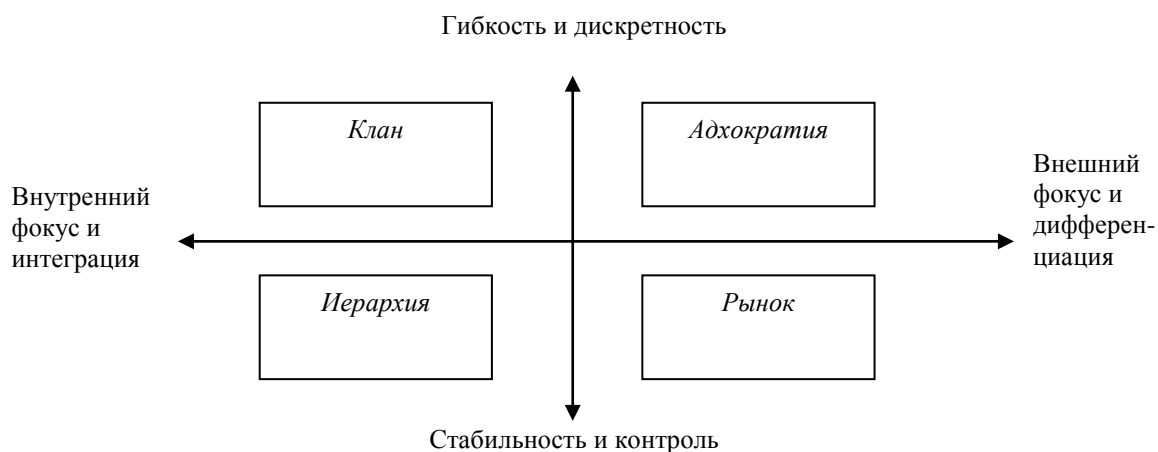


Рис. 2.2. Профили корпоративной культуры

Таблица 2.13

Усредненный результат оценки текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния организационной культуры Группы компаний «Автосуши»

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
1		2	3
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего	10	80
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	5	5
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	45	10
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40	5
Всего		100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	25	25
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	25	25
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	35	25
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	15	25
Всего		100%	100%

1		2	3
3. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	30	25
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10	25
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	10	25
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	30	25
Всего		100%	100%
4. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	20	70
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	5	10
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	25	10
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	50	10
Всего		100%	100%
5. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	20	35
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	30	15
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	25	25
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	25	25
Всего		100%	100%

Из таблицы 2.14 видно, что по оценке опрошенных сотрудников в настоящее время в ГК «Автосуши» доминирует иерархическая культура и

соответствующая ей система ценностей. Можно отметить некоторый уклон на рыночную культуру.

Таблица 2.14

Обобщение результатов анализа корпоративной культуры ГК «Автосуши»

Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
Показатели клановой культуры	21	47
Показатели адхократической культуры	15	16
Показатели рыночной культуры	28	19
Показатели иерархической культуры	32	18

Доминирующая и предпочтительная модель корпоративной культуры для Группы компаний «Автосуши» с внесенными изменениями представлена на рисунке 2.3.

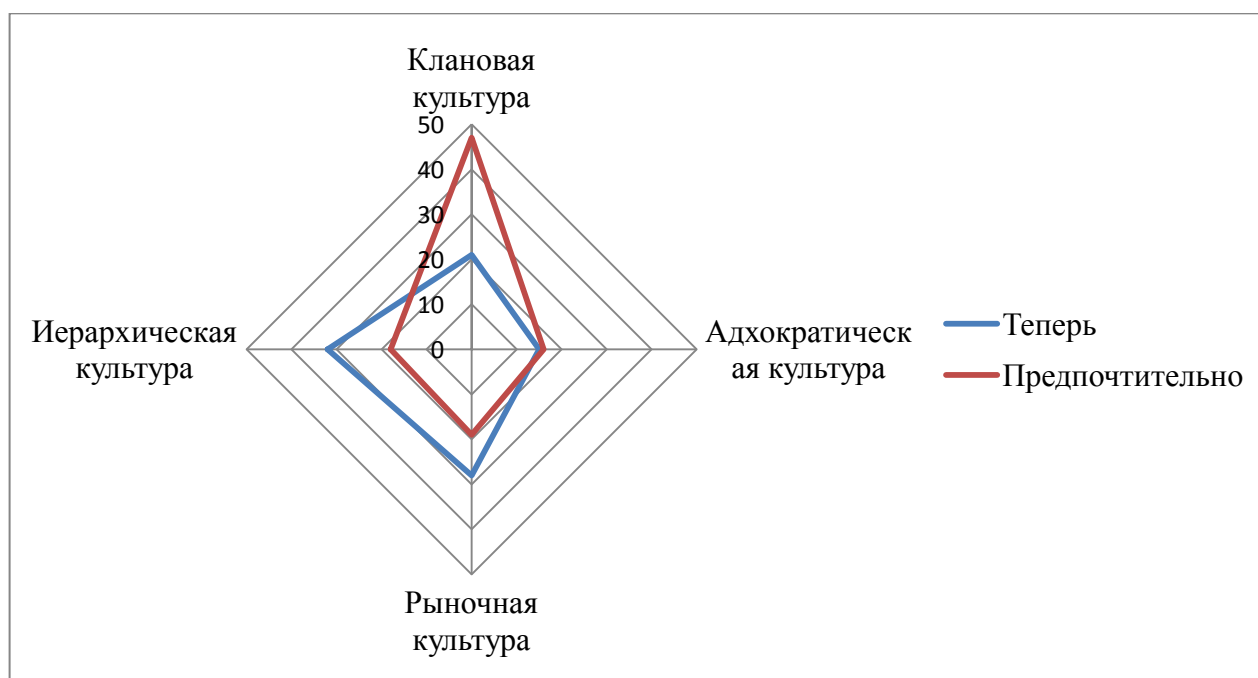


Рис. 2.3. Доминирующий и предпочтительный типы корпоративной культуры

По рисунку видно, что предпочтительной моделью корпоративной культуры для сотрудников Группы компаний «Автосуши» является клановая культура. Главная задача компании, сотрудники которой стремятся к клановости, – это объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью, концентрация на совместной работе для получения высоких результатов.

В целом, результаты проведенного исследования внутренней среды компании, а также ее корпоративной культуры позволяют сделать следующие выводы:

1) Выявлено, что корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала компании и катализатором ее развития. Большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников четко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. В компании проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения как с начальством, так и с коллегами. Психологический климат охарактеризован как устойчивый.

2) Выявлен текущий тип корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши» - иерархическая культура, характеризующаяся бюрократией бизнес-процессов, концентрирующейся на техническом совершенстве. Основные принципы организации – формализованное и структурированное место работы, когда деятельностью работников руководят утвержденные правила и процедуры. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы, основными задачами которых являются поддержание плавного хода организации, долгосрочные заботы – стабильность, предсказуемость, продуктивность (рентабельность). В компании поддерживается единоначалие, власть организована иерархически. В иерархии управления осуществляется строгое распределение ролей.

3) Предпочтительной моделью корпоративной культуры для сотрудников Группы компаний «Автосуши» является клановая культура, при которой главная задача руководства – объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью, концентрация на совместной работе для получения высоких результатов. Организация создает атмосферу взаимного доверия и дружелюбия, в котором легко строится коммуникативное

пространство между работниками. Работники всех уровней дружелюбны в отношениях друг с другом. Они успешно сотрудничают как на личном, так и на профессиональном уровнях. Члены организации высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее нематериальные факторы (похвала и признательность), чем материальные.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АВТОСУШИ»

3.1. Методы формирования эффективной корпоративной культуры организации

Существует мнение, что корпоративная культура формируется стихийно и самостоятельно в результате взаимодействия различных ценностей членов коллектива, партнеров по производственной цепочке, клиентов, внешней среды. Однако результатом стихийного формирования корпоративной культуры может стать ее несоответствие целям бизнеса, инновационной стратегии компании. Значительно эффективнее целенаправленное формирование корпоративной культуры. В этом случае принципы и правила, регулирующие отношения в компании, должны быть изложены в письменной форме и быть обязательными для всех членов коллектива независимо от статуса и должности.

Можно предложить основные методы формирования корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши»:

- привлечение рядовых сотрудников к процессу создания корпоративных ценностей;
- обсуждение в коллективе планов и результатов изменений корпоративной культуры;
- создание корпоративного кодекса, руководства для сотрудников;
- демонстрация топ-менеджерами образцов корпоративного поведения;
- стимулирование требуемого поведения;
- ознакомление коллектива с корпоративной культурой других компаний;
- реализация культурных программ.

Конкретизируем методы формирования эффективной корпоративной культуры для Группы компаний «Автосуши»:

1. Одним из методов формирования корпоративной культуры предприятия является *специальный отбор кадров*.

На основе принятых корпоративных ценностей может быть составлен идеальный профиль сотрудников различных должностей компании, соответствующий требуемой корпоративной культуре с учетом субкультуры отдельного подразделения. К основным ценностям могут быть отнесены клиентоориентированность, мотивация к достижению целей, эмоциональный интеллект, значимость моральных норм, креативность. При приеме на работу новых сотрудников необходимо учитывать степень совпадения кандидата с идеальным профилем и наличие тех качеств, нехватка которых мешает формированию корпоративной культуры.

2. *Создание корпоративной прессы*. Главной задачей корпоративных газет и журналов является информирование сотрудников, обеспечение их общения. Особенно важно наличие корпоративного издания в том случае, если у компании есть филиалы, расположенные далеко друг от друга, как это и есть в случае с Группой компаний «Автосуши». В корпоративной прессе должны помещаться аналитические статьи о стратегии развития компании, финансовых результатах, состоянии конкурентов, а также пресс-релизы о всех мероприятиях компании, включая праздники, спортивные соревнования, выставки. На страницах корпоративного журнала руководство может подробно объяснить сотрудникам свои идеи и видение бизнеса. В то же время данный журнал продается за пределами компании и приносит определенный доход как рекламное средство.

3. *Корпоративное кино*. Корпоративное кино также является современным способом формирования корпоративной культуры. Можно снимать фильмы об идеях и успехах предприятия или создавать специальные ролики по случаю конкретных мероприятий. Многие российские компании делают свои ролики общедоступными с помощью Интернета.

4. *Программа корпоративных премий*. Внутри предприятия отбираются лучшие проекты и инициативы в сфере охраны труда, производственной

безопасности и охраны окружающей среды, а также в области инновационных технологических решений. Важным аспектом создания корпоративной культуры является организация проектной деятельности сотрудников, когда они объединяются в команды для реализации определенных проектов. Командный способ организации работы способствует гибкости организационной структуры, высокой степени вовлеченности в процесс работы, достижению высокого уровня ответственности всех участников.

Можно выделить основные виды проектной мотивации:

- премирование за результат;
- гарантия занятости;
- повышение статуса в рамках компании;
- получение ценного опыта, повышение квалификации;
- чувство ответственности за результат;
- удовлетворение от процесса работы;
- чувство товарищества.

5. *Ценности.* Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных категорий сотрудников и компании в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в компании.

6. *Традиции.* Легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением компании, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры компании, выражаются не только через легенды и мифы, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Таким образом, корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках руководителя, с помощью которого можно привести компанию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

3.2. Рекомендации по развитию корпоративной культуры организации

Содержание корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши» можно представить так:

- ценности, нормы и правила;
- условия труда и организация самой трудовой деятельности;
- материальные объекты – внешний вид, одежда, символы;
- осознание себя в организации как ее часть;
- поведенческая и коммуникационная система.

Результаты проведенного исследования корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши» показали, что сотрудники хотели бы, чтобы корпоративная культура их компании обладала характеристиками клановости. В связи с этим можно предложить следующие рекомендации по развитию корпоративной культуры:

1. *Создать стандарт информирования персонала* (какая информация, с какой периодичностью, в какой форме, кем и по каким каналам должна доводиться до коллектива) – то, что нужно для большей информированности персонала о действиях и планах руководства, а, следовательно, поможет налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создаст у сотрудников ощущение необходимости и сопричастности в данной работе, т. е. необходимо разработать и выпустить внутрифирменную (корпоративную) газету предприятия. Газета может выпускаться раз в квартал. В выпуске могут быть освящены основные

достижения работников, крупные сделки, благодарности, отзывы, впечатления новых работников, история развития компании, поздравления и многое другое.

2. *Проведение тренингов (тимбилдинг), направленных на сплочение рабочего коллектива и урегулирование конфликтов.* Получить удовлетворение от работы и ощутить собственную ценность сотруднику поможет проведение командного тренинга. Teambuilding (формирование команды) плотно вошел в жизнь успешных корпоративных компаний, с его помощью удастся сплотить коллектив и позволить почувствовать каждому сотруднику его важность, раскрыть таланты и дать возможность показать себя, с другой стороны.

Интеграция зарубежных «teambuilding» наработок в бизнес-процесс российских компаний позволяет превращать трудовые коллективы в мощную команду, которая эффективно решает конкретные задачи и шагает в ногу с руководством компании, помогая ему достигать поставленных целей. Кроме того, тимбилдинг эффективно поможет освоиться новым работникам гораздо быстрее, а также разрешить конфликты. Тимбилдинг можно проводить как на природе, так и в помещении.

Таким образом, преимуществом тимбилдинга является то, что к работе члены коллектива возвращаются полностью отдохнувшие, с целым ворохом впечатлений, позитивных эмоций, сил и энергии. И это уже не просто разрозненная группа людей, а настоящая сплоченная дружная команда, готовая к покорению новых вершин.

3. *Курсы повышения квалификации для сотрудников.* В процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает компании повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов; – обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек, а именно:

– повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

– обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы оценить эффективность предложенных рекомендаций по развитию корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши», необходимо определить бюджет на каждое из них. Расчет плана мероприятий осуществлялся на 1 год, начиная с января 2019 года и представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Программа мероприятий по формированию корпоративной культуры на 1 год

Мероприятие	Срок реализации	Исполнитель	Стоимость	Общая сумма
1	2	3	4	5
Проведение тимбилдинга (Проведение тимбилдинга два раза в год. Время года - лето и осень. Осень – тимбилдинг проводится в помещении, лето – компания выезжает на природу)	Январь 2019 года	Отдел кадров	35000 руб. – осень (на группу)	100000 руб.
	Июнь 2019 года		65000 руб. – лето (на группу)	
Платные курсы повышения квалификации для работников (Проведение платных курсов в учебном центре города Пензы. Выезд руководителей и топ-менеджеров в Нижний Новгород на мастер-класс раз в год)	Январь 2019 года	Отдел кадров	6000 руб. за человека.	60000 + 150000 = 210000 руб.
	Июнь 2019 года		15000 руб. за человека	

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4	5
1. Выпуск внутренней газеты. 2. Издание рекламной продукции (блокнотов, ручек, представительских папок ит.п.) (Разработка макета и печать)	Январь 2019 года	Отдел маркетинга и рекламы	2500 руб. Печать: блокнотов – 100 руб./шт.; ручек – от 7,5 руб до 40. руб. (цена зависит от тиража).	15000 руб.
Награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала	Январь – Март, 2019 года Апрель - Июнь, 2019 года Июль – Сентябрь, 2019 года Октябрь – Декабрь, 2019 года	Руководитель совместно с отделом кадров	Подарочный сертификат на 1000 руб. (15 чел.*1000 руб) = 15 тыс.руб*4 = 60 000 тыс.руб.	60000 руб.
Итого: 385 тыс. руб.				

Общая сумма затрат на год, учитывая мероприятия по формированию корпоративной культуры составляет – 385 тыс. рублей. Что для Группы компаний «Автосуши» является адекватными затратами на предложенные мероприятия.

Можно спрогнозировать, что при формировании корпоративной культуры в Группе компаний «Автосуши» спрос на услуги увеличится приблизительно на 20%. Изначально средняя ежемесячная прибыль предприятия составляет 4 млн руб., а после применения данных рекомендаций, которые предусмотрены на долгосрочную перспективу (3-5 лет) составит около 5 млн руб.

На основе предложенных рекомендаций следует рассчитать экономическую эффективность. Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения совокупности мероприятий к затратам на его создание по формуле:

работников компании позволяют существенно улучшить производительность труда, и в результате это приведет к увеличению прибыли.

5) Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций будет выражаться в формировании лояльности рабочего коллектива к компании, в которой они работают, разрешении конфликтов между сотрудниками и начальством, снижении морального напряжения работников, мотивации их на продуктивную работу и, в целом, увеличении прибыли компании.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Уточнено понятие «корпоративная культура», представляющая собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации к достижению стратегических целей.

2. Обосновано, что в отличие от организационной культуры корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов, норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

3. Установлено, что для того, чтобы оценить корпоративную культуру организации, необходимо выделить ее духовную и материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности сотрудников, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии; вторая составляющая является условием реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а так же комфортного пребывания сотрудников в корпоративном пространстве.

4. Рассмотрены различные типологии корпоративной культуры, согласно которым можно утверждать о неоднозначности подходов к выделению компонентов корпоративной культуры, что приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия

позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OSAI К. Камерона и Р. Куинна, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.

5. Разработаны методические подходы к исследованию корпоративной культуры современной организации, включающие анкетный опрос, метод «ОСАИ», использование которых позволит руководителям всех структурных подразделений принимать правильные управленческие решения.

6. Выявлено, что корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала компании и катализатором ее развития. Большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников четко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. В компании проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения как с начальством, так и с коллегами. Психологический климат охарактеризован как устойчивый.

7. Выявлен текущий тип корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши» - иерархическая культура, характеризующаяся бюрократией бизнес-процессов, концентрирующейся на техническом совершенстве. Основные принципы организации – формализованное и структурированное место работы, когда деятельностью работников руководят утвержденные правила и процедуры. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы, основными задачами которых являются поддержание плавного хода организации, долгосрочные заботы – стабильность, предсказуемость, продуктивность (рентабельность). В компании поддерживается единоначалие, власть организована иерархически. В иерархии управления осуществляется строгое распределение ролей.

8. Предпочтительной моделью корпоративной культуры для сотрудников Группы компаний «Автосуши» является клановая культура, при которой главная задача руководства – объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью, концентрация на совместной работе для получения высоких результатов. Организация создает атмосферу взаимного доверия и дружелюбия, в котором легко строится коммуникативное пространство между работниками. Работники всех уровней дружелюбны в отношениях друг с другом. Они успешно сотрудничают как на личном, так и на профессиональном уровнях. Члены организации высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее нематериальные факторы (похвала и признательность), чем материальные.

9. Разработанные рекомендации по развитию корпоративной культуры Группы компаний «Автосуши», а именно: проведение тимбилдинга, курсы повышения квалификации для работников, выпуск внутренней газеты, издание рекламной продукции, награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала, позволят: повысить общий уровень корпоративной культуры; сплотить коллектив; распространить базовые ценности компании на вновь прибывших сотрудников; улучшить систему коммуникации, в том числе обратной связи; мотивировать сотрудников на проявление собственной инициативы и созданию новых идей.

10. Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций будет выражаться в формировании лояльности рабочего коллектива к компании, в которой они работают, разрешении конфликтов между сотрудниками и начальством, снижении морального напряжения работников, мотивации их на продуктивную работу и, в целом, увеличении прибыли компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2012.
2. Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. –2008. –Т. 5. № 2. –С. 9-17.
3. Алимова Д.О., Сазыкина О.А. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на современном предприятии / Д.О. Алимова, О.А. Сазыкина// Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 11. – С. 22-29.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Беляева, М.И. Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития //Almamater. – 2012. - №4.
6. Берник К.Л. Когда необходима перестройка корпоративной культуры // Корпоративная культура и управление изменениями: сборник / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
7. Блинов, А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов //Управление персоналом. – 2012. - №12.
8. Богатырёв, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // ВМУ. Сер. Экономика. – 2009. - №6.
9. Бодуан Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство. – М.: ИНФРА-М, 2012
10. Вакуров С. Влияние корпоративной культуры на успех компании // Международный журнал прикладных наук и технологий Интеграл. 2018. № 1. С. 3.

11. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 136 с.
12. Ведерников А.А. Основные типы корпоративной культуры. В сборнике: Актуальные проблемы образовательной деятельности высшей школы. Материалы межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием. 2018. С. 36-39.
13. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
15. Воеводкин Н.Ю., Воротова Е.О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 25-28.
16. Галина А.Э., Даутова К.Р. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала. В сборнике: International scientific review of the problems and prospects of modern science and education XLI International scientific and practical conference. 2018. С. 87-89.
17. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 6. – С. 24-31.
18. Демин Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 137 с.
19. Демченко Е.В. О сущности понятия "корпоративная культура" // Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – С. 227-229.
20. Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни", М., 1982.
21. Долганова В.А., Стеклова О.Е. Особенности формирования корпоративной культуры на предприятии // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (81). – С. 58-59.

22. Егорова Л.И., Курис О.В. Корпоративная культура и мотивация персонала. В сборнике: Проблемы современной экономики и менеджмента сборник материалов III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 73-82.
23. Заболоцкая М.Н., Головченко Е.С. Диагностика корпоративной культуры предприятия. В сборнике: Интеграция науки, общества, производства и промышленности. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2018. С. 95-98.
24. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
25. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала. – 2012. – №9.
26. Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. - М.: РУДН, 2012. - 152 с.
27. Информационно-справочный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://ru.wikipedia.org>.
28. Камерон К., Куинин Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
29. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: Теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2012.
30. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
31. Клименко А.А. Корпоративная культура в контексте стратегического планирования компании. В сборнике: Экономика России: Стратегические задачи и пути их решения Сборник статей по итогам международной научной конференции. 2018. С. 264-271.
32. Ключикова В.В. Привлекательные элементы корпоративной культуры // Экономика и социум. 2018. № 2 (45). С. 253-257.

33. Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономики и право. - 2016. - № 9. - С. 8-13.

34. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88–129.

35. Корпоративное управление: учеб. пособие / В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев и др.; под ред. В.Г. Антонова. – 2-изд. перераб. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 288 с. – (Высшее образование).

36. Кочетова Ю.Е. Роль корпоративной культуры в повышении социальной эффективности управления персоналом организации // Социальные науки. 2018. Т. 1. № 1-1 (20). С. 28-33.

37. Кремнева, Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социс. – 2012. - №7.

38. Кузнецова И.С. Корпоративная культура как элемент управления предприятием // Российское предпринимательство. – 2015. – № 5-2 (91). – с. 43-47.

39. Лапина, Т.А. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2013. – 96 с.

40. Макарычева А.С. Роль и значение корпоративной культуры в эффективном управлении организацией // NovaUm.Ru. 2018. № 12. С. 131-134.

41. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169–174.

42. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

43. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

44. Мартынова Т.А. Типологии организационной культуры. В сборнике: World science: problems and innovations. Сборник статей XIX Международной научно-практической конференции : в 3 ч.. 2018. С. 149-151.

45. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. –№ 3. –С. 71.

46. Николаева В.И., Якимова З.В. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности // Человек и современный мир. – 2018. – № 2 (15). – С. 3-9.

47. Персикова Т.Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. текстовые данные. — М. : Логос, 2012. — 288 с.

48. Плаксина, Н.И. Методологические основы формирования корпоративной культуры организации // Вестник ТГУ. – 2012. – Вып. 3 (95). – С. 127–129.

49. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. — 2012. — №3.

50. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 3-е издание., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012. – 460 с.

51. Рудникова Ю. В. Практика управления в российских компаниях и ее связь с корпоративной культурой / Молодая наука – 2016: Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, 33 аспирантов и молодых ученых. – Часть XV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2016. – 0,3 п. л.

52. Рудникова Ю. В. Феномен интересубъектности в различных типах корпоративной культуры организаций / Молодая наука – 2015: Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов,

аспирантов и молодых ученых. – Часть XIV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2015. – 0,2 п. л.

53. Рудникова Ю. В. Эволюция представлений о корпоративной культуре в истории менеджмента / Университетские чтения – 2015. Материалы научно-методических чтений ПГЛУ. – Часть X. – Пятигорск: ПГЛУ, 2015. – С. 118-123. – 0,3 п. л.

54. Рульев В.А. Менеджмент/В.А.Рульев, С.О. Гуткевич. -Изд-во «Центр учебной литературы». - 2012. - 183с.

55. Сазыкина О.А., Алимova Д.О. Развитие корпоративной культуры производственного предприятия: типология, результаты мониторинга, практические рекомендации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – № 1 (17). – С. 89-93.

56. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. - Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

57. Сапунов А.В., Тихомиров В.Е. Корпоративная культура как двигатель стратегии организации. В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 229-231.

58. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2012

59. Тадтаев С.Т. Корпоративная культура как залог успешной экономической деятельности предприятия // Синергия Наук. 2018. № 19. С. 400-403.

60. Унылова А.В. Методологический конструкт социологического изучения корпоративной культуры в организации // Политико-социологические основы становления демократического, социального и 33 правового государства: Материалы Международной научно-практической конференции «Социально-политические перспективы развития государства и общества в условиях глобализации (27–28 сентября 2013 г., г. Харьков, Украина). Харьков: ИФИ, 2013. – 0,3 п.л.

61. Унылова А.В. Модель исследования влияния корпоративной культуры на конкурентоспособность организации // Путь в науку: Молодые ученые об актуальных проблемах социальных и гуманитарных наук / Отв. ред. Ю.Г. Волков. Вып. 12–13. Ростов н/Д, 2013. – 0,3 п.л.
62. Уханова М.В. Процесс формирования организационной культуры // Форум молодых ученых. – 2018. – № 1 (17). – С. 1193-1199.
63. Фахриева Р.Р. Корпоративная культура организации в психологии управления // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 1 (18). С. 431-433.
64. Федеральный закон от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» (с изм. и доп.).
65. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014.
66. Хофстед Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ. – 2006. – Вып. 4. – С. 134-162.
67. Чепурин П.А. Организационное обеспечение формирования корпоративной стратегии производственного предприятия/П.А. Чепурин//Вестник ЮРГТУ. – 2012. - №5. – с 159 – 164
68. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.
69. Шелякина А.В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. – 2018. – № 14 (200). – С. 206-209.
70. Шеляпин, В.Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / В.Н. Шеляпин, Г.А. Федотов // Вестник Новгород. гос. ун-та. 2012. – № 70. – С. 62–65.
71. Щербакова О.И. Корпоративная культура как фактор эффективности // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 1-2. – С. 78-86.

72. Щуров, В.А. Введение в классическую теорию корпоративной культуры / В.А. Щуров, А.В. Комиссаров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 2. – С. 106. – Серия: Социальные науки.

73. Южакова А.В., Бунтовский С.Ю. Корпоративная культура и стратегия развития организации. В сборнике: Междисциплинарность науки как фактор инновационного развития. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 157-160.

74. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программы, методы. – М.: Омега – Л, 2009 – 253 с.

75. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. - 172 с.

76. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика. – 2013. – №5.

Приложение 1

**АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ
УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

Просим Вас принять участие в исследовании на тему: «Развитие корпоративной культуры современной компании». Прочитайте, пожалуйста, вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. Номер ответа, который совпадает с Вашим мнением, обведите кружком.

I. Тип реальной и предпочтительной корпоративной культуры компании

1.1. Для каждой из приведенных ниже характеристик укажите цифру, отражающую сегодняшнее и предпочтительное положение дел в организации.

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100%	100%
3. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100%	100%
4. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100%	100%

5. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
Всего		100%	100%

1.2. Оцените приведенные ниже утверждения по пятибалльной шкале (1 – плохо, 5 – отлично).

№ 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				

II. Факторы, способствующие формированию корпоративной культуры организации

2.1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- а) очень нравится
 б) пожалуй, нравится
 в) пожалуй, не нравится
 г) очень не нравится
 д) работа мне безразлична

2.2. С каким настроением Вы чаще всего идете на работу?

- а) С позитивным настроением
 б) По инерции
 в) С чувством долга

2.3. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- а) да
 б) не в полной мере
 в) нет

2.4. Как Вы воспринимаете своего непосредственного руководителя?

- а) Начальник
 б) Наставник, помощник
 в) Коллега
 г) Пример для подражания
 д) свой вариант _____

III. Традиции и ценности

3.1. Есть ли в Вашей фирме какие-нибудь традиции? Назовите, пожалуйста.

3.2. Проводятся ли в Вашей фирме корпоративные вечера, выезды на природу?

- а) да
 б) нет
 в) затрудняюсь ответить

3.3. Проводится ли в Вашей фирме обучение и адаптация нового сотрудника?

- а) проводится.
 б) не проводится
 в) затрудняюсь ответить

3.4. Отметьте, пожалуйста, те факторы, которые наиболее четко характеризуют Вашу фирму (желательно не более пяти факторов)?

- а) организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье.
 б) люди готовы жертвовать собой и идти на риск.
 в) люди ориентированы на соперничество и личный успех
 г) поощряется командная работа.
 д) поощряются достижения работников.
 е) в организации присутствует взаимное доверие друг другу.
 ж) комфортный психологический климат.
 з) безопасное место работы.
 и) руководство уважает своих подчинённых
 к) организация постоянно проводит обучение и повышение квалификации работников.
 л) уверенность в завтрашнем дне.
 м) людям важна только заработная плата

IV. Конфликты

4.1. Каковы Ваши взаимоотношения с коллегами?

- а) со всеми коллегами имею положительные взаимоотношения.
 б) есть некоторые коллеги, с которыми отношения у меня не сложились.
 в) практически со всеми конфликтую.
 г) считаю, что отношусь ко всем нейтрально

4.2. Каковы Ваши взаимоотношения с начальством?

- а) положительные;
 б) отрицательные;
 в) нейтральные.

4.3. Случаются ли в Вашей фирме конфликты между коллегами?

- а) да, случаются
 б) иногда случаются
 в) встречаются редко
 г) не встречаются

Сводные результаты анализа корпоративной культуры
Группы компаний «Автосуши»

1. Тип реальной и предпочтительной корпоративной культуры компании

Таблица 1

Усредненный результат оценки текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния корпоративной культуры

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего	10	80
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	5	5
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	45	10
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	40	5
	Всего	100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	25	25
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	25	25
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	35	25
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	15	25
	Всего	100%	100%
3. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	30	25
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10	25
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	10	25
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	30	25
	Всего	100%	100%

Окончание табл. 1

4. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	20	70
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	5	10
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	25	10
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	50	10
Всего		100%	100%
5. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	20	35
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	30	15
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	25	25
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	25	25
Всего		100%	100%

Таблица 2

Обобщение результатов анализа корпоративной культуры ГК «Автосуши»

Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1	2	3
Показатели клановой культуры		
1А	10	80
2А	25	25
3А	30	25
4А	20	70
5А	20	35
Сумма (всего ответов А)	105	235
Средняя (сумма, деленная на 5)	21	47
Показатели адхократической культуры		
1В	5	5
2В	25	25
3В	10	25
4В	5	10
5В	30	15
Сумма (всего ответов В)	75	80
Средняя (сумма, деленная на 5)	15	16

1	2	3
Показатели рыночной культуры		
1С	45	10
2С	35	25
3С	10	25
4С	25	10
5С	25	25
Сумма (всего ответов С)	140	95
Средняя (сумма, деленная на 5)	28	19
Показатели иерархической культуры		
1D	40	5
2D	15	25
3D	30	25
4D	50	10
5D	25	25
Сумма (всего ответов D)	160	90
Средняя (сумма, деленная на 5)	32	18

Таблица 3

Оценка удовлетворенности сотрудников основными факторами внутренней среды организации

№ п/п	Утверждение	Средний балл
1	2	3
1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников		4,1
1.1	Организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников	3,75
1.2	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет	4
1.3	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы	4,5
2. Координация и согласованность действий сотрудников		3,7
2.1	Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу	3,5
2.2	Работать с кем-то из другого отдела легче, чем с человеком из другой организации	3,5
2.3	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам	4
3. Эффективность стиля руководства		4,6
3.1	Большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу	4,5
3.2	Решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация	4,5
3.3	Стиль руководства соответствует задачам организации	4,75
4. Атмосфера в коллективе		4
4.1	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	4,25
4.2	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки	4
4.3	В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками	3,75
5. Уровень мотивации сотрудников		4,3
5.1	Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников	4

1	2	3
5.2	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности сотрудников	4,75
5.3	В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности	4,25
6. Осознание миссии организации		4,6
6.1	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе	4,5
6.2	Мне ясно стратегическое направление нашей организации	4,75
6.3	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями	4,5
7. Наличие социального пакета		4,25
7.1	В нашей организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист	5
7.2	Сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом	2,75
7.3	У нас существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений	5
8. Существование корпоративных традиций и досуга		4,3
8.1	Мне известна история создания моей организации	4,25
8.2	У нас существует традиция отмечания совместных праздников	5
8.3	У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы	3,75

2. Факторы, способствующие формированию корпоративной культуры организации

Таблица 4

Отношение сотрудников к работе

Отношение сотрудников к работе	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) очень нравится	23	52,3
б) пожалуй, нравится	11	25
в) пожалуй, не нравится	10	22,7
г) очень не нравится	0	0
д) работа мне безразлична	0	0
Итого	44	100%

Таблица 5

Настроение, с которым сотрудники организации идут на работу

Настроение, с которым сотрудники организации идут на работу	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) С позитивным настроением	11	25
б) По инерции	33	75
в) С чувством долга	0	0
Итого	44	100%

Таблица 6

Обстановка и взаимоотношения в коллективе – основа плодотворного сотрудничества работников организации

Обстановка и взаимоотношения в коллективе – основа плодотворного сотрудничества работников организации	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	44	100
б) не в полной мере	0	0
в) нет	0	0
Итого	44	100%

Таблица 7

Отношение сотрудников организации к непосредственному руководителю

Отношение сотрудников организации к непосредственному руководителю	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) руководитель-начальник	0	0
б) руководитель-наставник, помощник	44	100
в) руководитель-коллега	0	
г) руководитель-пример для подражания	11	25

3. Традиции и ценности организации

Таблица 8

Проведение в организации корпоративных вечеров, выездов на природу и др.

Проведение в организации корпоративных вечеров, выездов на природу и др.	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	22	50
б) нет	0	0
в) затрудняюсь ответить	22	50
Итого	44	100%

Таблица 9

Проведение в организации обучения и адаптации новых сотрудников

Проведение в организации обучения и адаптации новых сотрудников	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	44	100
б) нет	0	0
в) затрудняюсь ответить	0	0
Итого	44	100%

Таблица 10

Оценка факторов, наиболее характеризующих организацию

Оценка факторов, наиболее характеризующих организацию	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье.	33	75
б) люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	12	27,3
в) люди ориентированы на соперничество и личный успех	15	34,1
г) поощряется командная работа.	36	81,8
д) поощряются достижения работников.	25	56,8
е) в организации присутствует взаимное доверие друг другу.	22	50
ж) комфортный психологический климат.	31	70,5
з) безопасное место работы.	41	93,2
и) руководство уважает своих подчинённых	31	70,5
к) организация постоянно проводит обучение и повышение квалификации работников.	11	25
л) уверенность в завтрашнем дне.	22	50
м) людям важна только заработная плата	17	38,6

4. Конфликты в организации

Таблица 11

Взаимоотношения с коллегами

Взаимоотношения с коллегами	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) со всеми коллегами имею хорошие взаимоотношения	34	77,3
б) есть некоторые коллеги, с которыми отношения у меня не сложились	10	22,7
в) практически со всеми конфликтую	0	0
г) считаю, что отношусь ко всем нейтрально	0	0
Итого	44	100%

Таблица 12

Взаимоотношения с начальством

Взаимоотношения с начальством	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) положительные	33	75
б) отрицательные	0	0
в) нейтральные.	11	25
Итого	44	100%

Таблица 13

Наличие конфликтов между коллегами

Наличие конфликтов между коллегами	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да, случаются	0	0
б) иногда случаются	10	22,7
в) встречаются редко	34	77,3
г) не встречаются	0	0
Итого	44	100%

Таблица 14

Оценка морально-психологического климата в коллективе

Оценка морально-психологического климата в коллективе	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) устойчивый	32	72,7
б) не устойчивый	0	0
в) затрудняюсь дать ответ	12	27,3
Итого	44	100%

5. Сведения о респондентах

Таблица 15

Пол респондентов

Пол респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) женский	22	50
б) мужской	22	50
Итого	44	100%

Таблица 16

Семейное положение респондентов

Семейное положение респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) женат/замужем	9	20,5
б) не женат/не замужем	35	79,5
Итого	44	100%

Таблица 17

Образование респондентов

Образование респондентов	Количество респондентов
--------------------------	-------------------------

	Чел.	%
а) высшее	18	40,9
б) незаконченное высшее	17	38,6
в) среднее специальное	9	20,5
г) среднее	0	0
Итого	44	100%

Таблица 18

Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) 18-25 лет	25	56,8
б) 26-30 лет	12	27,3
в) 31-35 лет	7	15,9
г) 36-45 лет	0	0
д) более 45 лет	0	0
Итого	44	100%

Таблица 19

Должность респондентов в организации

Должность респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) руководитель отдела	7	15,9
б) менеджер по продажам	21	47,7
в) водитель-экспедитор	9	20,5
г) специалисты по приему заказов	5	11,4
д) менеджер по персоналу	2	4,5
Итого		100%

Таблица 20

Стаж работы респондентов в организации

Стаж работы респондентов в организации	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) менее года;	13	29,5
б) 1-3 года;	21	47,7
в) 4-5 лет;	8	18,3
г) 6-10 лет;	2	4,5
Итого	44	100%

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 62,56 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 76 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«25» мая 2019 г.

(подпись автора работы)

_____Хренов В.С._____
(Ф.И.О.)