

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование организационной культуры на производственном
предприятии (на примере ООО «МК БТС»»)**

Студент

(подпись, дата)

Спирин И.Е.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Каримова Л.Ф.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, №__)

Заведующий кафедрой

_____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №__)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н.В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	5
1.1 Сущность, виды и профили организационной культуры	5
1.2 Формирование и управление организационной культурой	16
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	28
2.1 Зарубежный и отечественный опыт организационной культуры на производственных предприятиях	28
2.2 Организационная культура ООО «МК БТС» и пути ее совершенствования.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап социально-экономического развития России предполагает переход к инновационной модели управления. Разработка и внедрение новых высокотехнологичных производств являются факторами конкурентоспособности российских предприятий. Для того чтобы выжить и быть конкурентоспособным в условиях глобальной конкуренции на всероссийском и региональном уровнях, производственные предприятия должны обладать уникальной ценностью по сравнению с другими. Организационная культура является одним из важнейших направлений успешной деятельности предприятия.

Вопрос формирования организационной культуры является для многих современных производственных предприятий серьезной проблемой, с которой не всегда справляются даже опытные менеджеры по персоналу. Формирование и поддержание организационной культуры обеспечивает управляемость групповым поведением работников и организационным поведением в целом. Большинство современных производственных предприятий активно внедряют в систему управления правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, большое внимание уделяют внутриорганизационной символике и традициям. В соответствии с этим в современных компаниях организационную культуру считают одним из основных показателей, необходимых для грамотного построения системы управления персоналом.

Исследованием проблемы организационной культуры и систематизацией ее ключевых понятий занимались такие ученые как С. А. Ильиных, О. Ю. Исопескуль, Н. С. Левкин, А. А. Максименко, В. Г. Смирнова, Е. В. Петрова, Е. Н. Плужнова, И. В. Рашкеева и другие.

Основным видам организационных культур и их отличительным характеристикам посвящены труды Н.В. Арзиной, Ю. А. Ермолова, К. Камерона, Р. Куинна, Е. А. Ларичевой, А. М. Чекалдина и других.

Особенности формирования и управления организационной культурой в компаниях являются основными направлениями исследования таких ученых как А. Ш. Галимова, Р. М. Мухамедшакирова Л. В. Объедкова, А. Е. Резанович, О. Г. Тихомирова и другие.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности производственных предприятий рассматривали в своих трудах Б. Вегвари, А. Б. Купрейченко, Е. Н. Молодых, О. А. Мубаракшина, Н. В. Марченко и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение организационной культуры на производственном предприятии на примере ООО «МК БТС» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Объектом выпускной квалификационной работы является организационная культура.

Предметом выпускной квалификационной работы является организационная культура производственного предприятия.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть, обобщить и систематизировать взгляды отечественных и зарубежных специалистов на содержание понятия «организационная культура», рассмотреть ее виды и профили.
2. Рассмотреть теоретические основы организационной культуры на предприятии.
3. Изучить зарубежный и российский опыт формирования и управления организационной культурой на производственном предприятии.
4. Проанализировать существующую организационную культуру ООО «МК БТС».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «МК БТС».

Основным методом исследования выступает теоретический анализ, имеющейся литературы по данной тематике, изучение и рассмотрение опыта

различных отечественных и зарубежных компаний, анализ документов компании, а также глубинное интервью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность, виды и профили организационной культуры

Концепция организационной культуры была введена в оборот с целью показать различия между организациями, а также для пояснения успеха одних компаний и неудач других при равных условиях.

Исследование организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX в. В 1930 гг. американские ученые во главе с Э. Мейо впервые провели исследование организационной культуры. В течение 1927–1932 гг. в американской компании Western Electric в Чикаго впервые проводился эксперимент с целью определения влияния организационной культуры на производительность труда. Следовательно, группа ученых во главе с Э. Мейо являются основоположниками исследований в области организационной культуры, которая является важным фактором экономической эффективности деятельности компании [21, с. 140].

Так, Э. Шейн охарактеризовал организационную культуру как модель коллективных базовых представлений, приобретаемых персоналом в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции, эффективность, которой оказывается достаточной, чтобы считать ее ценной и передавать новичкам в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения аналогичных проблем [31, с. 76].

В определении Х. Шварца и С. Дэвиса культура компании является комплексом убеждений и ожиданий, разделяемым всеми членами. Данные убеждения и ожидания образуют нормы, определяющие поведение в компании отдельных сотрудников и групп [6, с. 33].

М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рассматривают организационную культуру как преобладающие обычаи, нравы, ожидания и поведение в компании [20, с. 26].

Д. Ньюстр и К. Дэвис определили организационную культуру как набор убеждений, допущений, норм и ценностей, которые разделяются всеми членами компании [22, с. 177].

А. Я. Кибанов рассматривает организационную культуру, как явление, определяемое культурным уровнем персонала компании, его профессионализмом и образованием, компетентностью и дисциплиной, формами обращения с другими людьми [27, с. 536].

А. А. Максименко под организационной культурой понимает выражение уровня объединения социума в рамках профессиональной деятельности для достижения целей предприятия [12, с. 18].

А. И. Наумов подчеркивает, что организационная культура - это среда, атмосфера, в которой пребывает всё, что находится в окружении, с чем и кем ведётся дело на работе [4, с. 80].

Многие авторы определяют организационную культуру как модель, манеру или способ деятельности, поведения и мышления.

Так, Г. Хофстеде определил организационную культуру как коллективное программирование мыслей, отличающее персонал одной компании от другой [29, с. 10].

Д. Олдхэм представил, что понять суть организационной культуры можно через изучение методов выполнения работы и взаимодействия руководителей и работников на предприятии [25, с. 14].

Б. Фегана организационную культуру видит, как историю, представленную в настоящем. Он рассматривает это понятие как интересы, ценности и идеи, разделяемые коллективом, к которым относятся: мифы, страхи, традиции, навыки, опыт, процессы коммуникации и принятия решений, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные персоналом. Это отношение людей к хорошо сделанной работе и некий

рычаг, заставляющий оборудование и работников работать в гармонии и согласии. От организационной культуры зависит то, какой работой заняты люди в организации, представления подразделений о собственных формах поведения и имидже других подразделений [14, с. 137].

По мнению, Б. Ф. Усманова организационная культура - это традиции и манера поведения, отражающие основные ценности компании и её кадрового состава [9, с. 27].

С. В. Шекшня описывает организационную культуру как ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для типичной организации. [32, с. 28].

Анализ современной литературы отечественных и зарубежных авторов по поводу сущности понятия «организационная культура» показал, что «организационная культура» представляет сложное, «многослойное» явление.

Сравнительный анализ определений организационной культуры различных авторов представлен в приложении А.

Необходимо отметить, что ученые, занимающиеся исследованиями культур компаний, обычно используют один из двух терминов: организационная или корпоративная. Однако большинство работ, посвященных исследованию как организационной, так и корпоративной культуре по смыслу одинаковы, лишь отдельные авторы вводят разделение данных понятий.

На наш взгляд, понятия «организационная» и «корпоративная» культуры при определенных допущениях синонимичны. В обоих случаях речь идет о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности ее структуры, внутренних коммуникаций, является характеристикой определенных групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре. Поэтому более уместным кажется употребление понятия «организационная культура» применительно ко всем видам хозяйствующих субъектов.

Таким образом, используя то общее, что присуще многим определениям, можно дать следующее обобщенное определение понятия «организационная культура»:

Организационная культура – это набор наиболее существенных предположений, поддерживаемых всеми членами организации и приобретающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих персоналу ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудником через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационные культуры различают по нескольким параметрам. Можно выделить объективную и субъективную организационные культуры. Субъективная организационная культура содержит разделяемые всеми сотрудниками ценности, этические нормы, убеждения, ожидания и восприятие организационного окружения. Данная культура включает в себя ряд элементов духовной части «символики» культуры: мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов и героев организации [26, с. 96].

Субъективная организационная культура является основой формирования управленческой культуры, которая включает в себя стиль руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру, как правило, связывают с физическим окружением: зданием компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, удобства, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация [30, с. 202].

Необходимо отметить, что для организации важны оба вида организационной культуры, однако субъективная культура создает больше

возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Декларируемая культура существует только на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура, может быть, как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей [5, с. 319]. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге – полным крахом компании.

В организациях также можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макро подход к культуре, который формулирует отличительную характеристику организации.

Субкультура – это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих отдельные группы внутри организации. Субкультуры отражают общие проблемы, ситуации с которыми сталкиваются работники или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

Вертикальную субкультуру можно наблюдать в производственном отделении, имеющем уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации. Горизонтальная субкультура формируется в специализированном отделе функциональных специалистов (бухгалтерский или торговый), который имеет набор общепринятых понятий.

Носителями субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру компании: управления, отделы, администрация будут иметь различные субкультуры. При наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые

нормы и образцы поведения, которые ранее никем не привносились в организацию, возникает новая, сильная культура.

В организациях может существовать третий вид субкультуры, который достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть.

В организационной контркультуре можно выделить следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

Контркультуры в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации [15, с. 44].

Одними из известными исследователями в области организационной культуры являются Р. Куинн и К. Камерон, они обратили внимание на диагностику культуры компаний и их изменение. Ученые предложили исследовать организационные культуры по конкретным показателям: принципы отношений внутри компании и ориентация людей, единый стиль лидерства в компании и управление наемными рабочими, объединяющая сущность компании, стратегические цели, критерии успеха. Р. Куинн и К. Камерон выделяют четыре вида культур компаний: клановая, адохократическая, иерархическая и рыночная. Основные характеристики организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну представлены в приложении Б.

Кроме рассмотренных субкультур, существуют интересные виды гендерных субкультур С. Медок и Д. Паркин, которые представлены в таблице 1. Данная типология основана на особенностях взаимоотношения полов в организации, с акцентом на положение женщин и возможности их карьерного роста.

Таблица 1 – Типология гендерных субкультур С. Медока и Д. Паркина

Название субкультуры	Характеристика
Культура джентльменского клуба	Культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности
Культура казармы	Деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно
Культура спортивной раздевалки	Мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют открытое пренебрежение к женщинам. Женщин, даже высокого положения, например принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают
Культура отрицания различий между полами	Культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин
Культура ложной защиты женщин	Идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им о том, что они - жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке
Культура смысленных мачо	Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

Источник: Левкин, НС. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н.С.Левкин/ Проблемы теории и практики управления. - 2012.- №2.- С. 7 - 10.

Известный американский ученый Р. Акофф рассматривал культуру организации, как отношения власти в организации. Он выделял два критерия исследования: степень привлечения работников к установлению целей в группе (организации) и степень привлечения работников, к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения этих двух критериев им было выделено четыре вида организационной культуры с характерными отношениями власти:

- корпоративная культура. Определяется низкой степенью привлечения сотрудников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств, для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой);

- консультативная культура. Характеризуется высокой степенью привлечения персонала к установлению целей, низкая степень привлечения сотрудников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор-пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения);

- «партизанская» культура. Характеризуется низкой степенью привлечения персонала к установлению целей, высокая степень привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы);

- предпринимательская культура. Данная культура выражается в высокой степени привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения поставленных целей [19, с. 350-351].

Американские исследователи Т. Дил и А. Кеннеди в зависимости от способов получения прибыли выделили следующие виды культур, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Виды культур Т. Дила и А. Кеннеди

Виды культуры	Характеристика
1. Культура торговли	Характерна компаниям, занимающимся торговлей, они характеризуются быстрым получением результатов и малым риском, доминирует стремление к успеху за небольшое время, которое зависит от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка
2. Культура выгодных сделок	Свойственна компаниям типа бирж, направленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого денежного риска, такая культура требует молодых, активных работников
3. Административная культура	Культура характерна крупным компаниям, главной ее особенностью является минимизация риска, стабильность, безопасность
4. Инвестиционная культура	Культура крупных фирм и банков, для нее характерен высокий риск, связанный с большими капитальными вложениями в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача

Источник: Ларичева, Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 36-37.

Ч. Хэнди предложил выделить 4 типа организационных культур, представленные на рисунке 1.

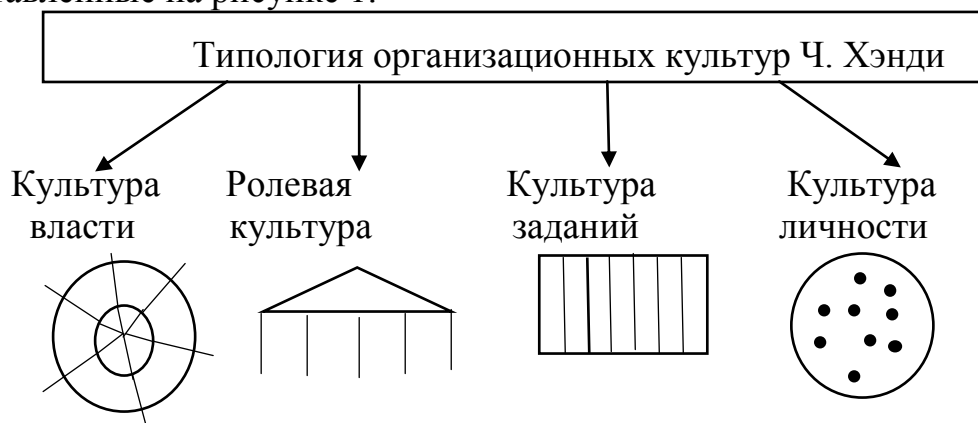


Рисунок 1 – Типология организационных культур Ч. Хэнди

Источник: составлено автором по: [Соловьев К. Культура безвластия / К. Соловьев // Управление компанией. – 2002. – №. 8. – С. 71 - 75].

1. Культура власти «Зевса» – паутина. Руководитель сильно влияет на труд персонала. Организация имеет емкий набор правил и процедур, а так же простую структуру. Стиль руководства – авторитарный. Данный вид культуры характеризуется высокой скоростью принятия решений и ответа на изменение ситуации. Подходящий сотрудник для данной культуры: готов рисковать, уверен в себе, действует для результата, стрессоустойчив. Важно

отметить, что эффективен данный вид культуры только для малых фирм. Успех же деятельности такой фирмы напрямую зависит от характера руководителя.

2. Ролевая культура «Аполлона» – храм. Труд сотрудников формализован и стандартизирован. Отличительные свойства: бюрократизм, четкое разделение полномочий, труд по нормам и инструкциям, определение прав, обязанностей и ответственности для каждого работника. Продуктивность данного вида зависит от верного распределения ответственности и компетенций. Персонал фирмы чувствует себя защищенным, знает, что может рассчитывать на карьерный рост. Данный вид культуры возможен лишь у крупных корпораций на стабильном рынке и государственных учреждениях. Минус данной культуры – нет гибкости и стремления к введению новшеств.

3. Культура заданий «Афины» – сеть. Все силы и все внимание направлено на преодоление поставленных задач и проектов. Процветание компании зависит от профессионализма персонала и корпоративного группового эффекта. Культура заданий старается давать каждому сотруднику задание, которое подходит именно ему. Особенности культуры: высокая автономия, развитые неформальные отношения, оценка работников по результатам труда, уважение к коллегам, связанное со способностями и потенциалом. Данный вид применим в компаниях, где значительной будет скорость реакции, конкурентный рынок. Трудно при такой культуре контролировать всех сотрудников.

4. Культура личности «Диониса» – звездная галактика. Ключевой элемент культуры – личность. Цель организации с такой культурой – развивать и поддерживать своих работников. Власть опирается на близость к ресурсам, профессионализм и умение приходить к консенсусу. Задача властвующего органа – только координация. Пример такой организации: союз журналистов, общество архитекторов, адвокатская контора [13, с. 113].

Таким образом, для одной компании возможно использование нескольких видов организационных культур в разные периоды времени.

Схема профилей организационной культуры, впервые была разработана Дж. Мартином и Д. Меерсоном. Согласно их теории было выделено три профиля организационной культуры: интеграционный, дифференцированный и фрагментарный.

Интеграционный профиль представляет собой культуру в терминах последовательности, упорядоченности, ясности, существующего на уровне всей организации консенсуса. Члены организации приходят к согласию относительно того, что они должны делать и почему это стоит делать. В культуре, как утверждают сторонники данного подхода, нет места двусмысленности и неопределенности. В противовес этой точке зрения, сторонники дифференцированного профиля характеризуют проявления культуры как в большинстве своем непоследовательные и несогласованные. При таком подходе консенсус возможен только в рамках отдельной субкультуры.

Последователи фрагментарного профиля рассматривают неопределенность как неизбежный и всепроникающий феномен жизнедеятельности современной компании. Пристальное внимание сторонников данного подхода направленно на последовательность действий, как и очевидная непоследовательность, в компаниях очень редки. Консенсус и диссенсус как бы сосуществуют друг с другом, причем в постоянно меняющейся комбинации, в зависимости от колебаний внешней и внутренней среды.

Любые проявления культуры можно интерпретировать всевозможными способами. С этой точки зрения в культуре нет какого-то стабилизирующего консенсуса ни на уровне компании в целом, ни на уровне отдельных субкультур [8, с. 21].

В таблице 3 приведены отличительные характеристики профилей организационной культуры.

Таблица 3 – Отличительные характеристики профилей организационной культуры

Отличительные характеристики	Интеграция	Дифференциация	Фрагментарность
Ориентация на консенсус	консенсус на уровне всей компании	консенсус лишь в границах отдельных субкультур	отсутствие консенсуса
Отношения проявлений культуры	последовательность	отсутствие последовательности	нельзя однозначно определить
Ориентация по отношению к неопределенности	исключает, избегает	вытесняет за пределы субкультур	признает
Сторонники	Э. Шейн, У. Оучи, Т. Питерс, С. Барли	Дж. Ван Маанен, М. Розен, Э. Янг	К. Веик, Д. Мейерсон, М. Фелдман

Источник: составлено автором по материалам [Кравченко Е.Ю. Организационная культура: учебное пособие. – Белгород: Издательство Белгородский университет кооперации, экономики и права (Белгород), 2018. – С. 20-25].

Таким образом, анализ сущности определений организационной культуры показал, что организационная культура представляет собой сложно организованное и многогранное явление. Организационная культура представляет собой совокупность разделяемых сотрудниками ценностных ориентаций, норм и традиций, определяющая «индивидуальность» организации и формирующая сопричастность к решению ее стратегических и тактических целей и задач. Совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной компании, задает персоналу ориентиры их поведения и действий. Все это не только отличает одну компанию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания ее в долгосрочной перспективе.

1.2 Формирование и управление организационной культурой

В современных условиях каждая компания стоит перед необходимостью формирования собственного облика - определения своих

целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы. Все это, именуемое организационной культурой, является важнейшей задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы персонала в организации.

Управление организационной культурой компании включает комплекс последовательных этапов: формирование, поддержание и, при необходимости, изменение.

Управление организационной культурой предполагает первоначальное определение целей компании, разработку миссии и стратегии ее развития.

Миссия раскрывает основное предназначение компании, ее социальную установку и представляет собой набор основных концептуальных положений, раскрывающих то, чему решила посвятить себя компания.

Под целями компании понимаются желаемые результаты ее функционирования.

Стратегия представляет собой план действий, определяющий приоритетные направления в достижении поставленных целей и необходимые для этого ресурсы [15, с. 14].

После выработки стратегии начинается процесс формирования организационной культуры, на который влияют шесть основных факторов: история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение, персонал.

Первым фактором формирования организационной культуры является история компании и собственность. Изменения организационного характера, предусматривающие слияние организаций или смена руководства, новое поколение менеджеров — во многих случаях негативно влияют на организационную культуру управления.

Вторым фактором, влияющим на формирование организационной культуры, является размер компании, который влияет на выбор структуры и культуры. Специализированные структуры, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают специализированную власть, подталкивающую компании к ролевой культуре.

Если компания по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то она неэффективна. Для эффективного управления необходимы такие действия, как создание дочерних компаний или радикальная децентрализация могут помочь главной компании создать другую организационную культуру.

Третьим фактором, влияющим на формирование организационной культуры, является технология. Необходимо отметить, что технология не всегда указывает на определенную организационную культуру, но все же основные соответствия следует перечислить: рутинные программируемые операции, дорогостоящая технология, когда высокая стоимость поломки, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции больше всего подходят для ролевой культуры; технологии, приносящие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или больших капиталовложений, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре; разрывные, отдельные операции — единичное производство и одноразовая работа, быстро меняющиеся технологии подходят для культуры власти или культуры задачи.

Четвертым важным фактором формирования организационной культуры являются стратегические цели, стремления, замыслы, и задачи. Эффективность организации зависит от понимания понятий «цель» и «задача». Многие руководители не имеют четкого понятия о приоритетах организации, поэтому у них отсутствует явное представление о смысле их каждодневной деятельности. При формировании организационной культуры цели могут быть следующие: прибыль, качество продукта или услуг,

хорошее место для работы, рост, место на рынке, национальный престиж, репутация и другие.

Пятым фактором, влияющим на организационную культуру, является стабильное окружение. Изменения в окружении требуют культуры, которая должна быть чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей на различные изменения на рынке и во внешней среде. Для большей эффективности организационной культуры структурные подразделения должны соответствовать выпускаемому продукту или оказываемой услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю.

Шестым фактором, влияющим на организационную культуру, является персонал компании: личности, не допускающие неопределенности, предпочтут более жесткие ролевые правила ролевой культуры; потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи [3, с. 47].

Таким образом, все факторы, влияющие на организационную культуру компании, следует объединить в две группы: внеорганизационные факторы – экономическая ситуация, национальные особенности, традиции, господствующая культура в окружающей среде; внутриорганизационные факторы – личность руководителя, миссия, цели и задачи компании, квалификация, образование, общий уровень персонала.

Процесс формирования организационной культуры предполагает определение и провозглашение основных культурных ценностей компании. Ценности, составляя стержень организационной культуры, регулируют трудовое поведение сотрудников. В процессе определения культурных ценностей очень важно не просто продекларировать их, а довести до осознанного восприятия персоналом, до воплощения их в реальном поведении работников.

Формирование организационной культуры предусматривает постановку определенных действий, выделение атрибутов, направленных на

разработку системы норм, ценностей, правил для достижения стоящих перед организацией целей.

Существует множество подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро- так и на микроуровне.

Например, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе следующих десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации. Так культуры в разных организациях по-разному относятся к проявлению индивидуализма и конкуренции в компании и сотрудничества.

2. Коммуникационная система и язык общения. Здесь имеется ввиду открытый или закрытый характер имеют коммуникации в организации, характерные для различных отраслей производства аббревиатуры, жаргон и жестикация.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Различные виды спецодежды, цветовая гамма в одежде, косметика, прически и аксессуары.

4. Привычки и традиции работников в сфере питания. Организация питания персонала, продолжительность и частота перерывов на прием пищи, статусное различие работников в местах для питания и их взаимодействие во время обеда.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Придерживаются ли работники временного распорядка, монокроническое или полихроническое использование времени.

6. Взаимоотношения между людьми. Отношения между представителями разного гендера, возраста, статуса, опыта работы, ранга, религии и гражданства, формальный или неформальный характер отношений между работниками, различные подходы к решению конфликтных ситуаций.

7. Ценности. Представления работников о том, что считается верным, а что – неверным. Нормы определенного поведения в организации, то, что работники ценят в своей компании.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. Вера в свои силы, руководство, сотрудничество, справедливость и ее выражение в отношениях с работниками, потребителями, конкурентами. Различное восприятие в работе зла, насилия, агрессии, место в работе морали и религии.

9. Процесс развития работника и научение. Сознательное или бессознательное отношение к выполнению трудовых функций, упор на умственные или на физические способности, каналы информации в компании, логический подход к работе, концептуальный уровень использования информации или творческий.

10. Трудовая этика и мотивирование. Степень ответственности работников, делегирование полномочий, чистота рабочего места, привычки в работе, механизм оценки и вознаграждения за труд, работа в группе и индивидуальный труд, продвижение по карьерной лестнице [22, с. 177].

Анализируя множество подходов, необходимо выделить следующие основные характеристики организационной культуры:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, о которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Важно отметить, что рассмотренные характеристики включают как поведенческие измерения, так и структурные.

Структура организационной культуры состоит из следующих элементов:

1. Общение – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

2. Язык – это объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Язык – это система знаков и символов, наделенных определенным значением. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий, все зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают или читают.

3. Мифология – это система словесных символов. Основу мифологии составляет лингвистическая составляющая – язык. Содержательная же часть мифологии компаний существует в виде метафорических историй, анекдот. Эти истории рассказывают о том, как была создана компания, какими мотивами руководствовался ее создатель.

4. Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие в компании, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации, также способствуют развитию новых культур.

5. Деловая этика – это принципы, утверждающие правильное и неправильное поведение. Складываются они из взаимодействия сотрудников в процессе выполнения трудовых функций.

6. Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют составить довольно полное представление о том, какие основные ценности выдвигаются на первый план компанией, либо о том, какое впечатление, иногда абсолютно независимо от реальности, оно стремится произвести на других.

7. Обряды – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание участниками обрядового действия.

8. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль в компании. В сочетании с выдающимися событиями ритуалы прямо и косвенно высвечивают образ компании и господствующие в ней ценностные ориентации.

9. Обычай – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношения людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай состоит в неуклонном следовании воспринятым из прошлого предписаниям. В роли обычая могут выступать различные обряды, праздники, производственные навыки и т.д.

10. Традиции – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе в течение длительного времени. Традиции функционируют во всех социальных системах и являются необходимым условием их

жизнедеятельности. Пренебрежительное отношение к традиции приводит к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к утрате ценностных достижений человечества.

11. Символы. Существует много народных поверий о том, что если символ или талисман компании подобраны удачно (с учетом миссии, целей), то ее ожидает бесспорный успех [4, с. 83].

Вышеотмеченные характеристики культуры компании, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Сотрудники компании, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции.

Многие современные компании разрабатывают специальный этический кодекс и проводят обучение этическому поведению с целью повышения восприимчивости сотрудников к этическим проблемам и восприятия ими провозглашенных организационных ценностей.

Таким образом, формирование организационной культуры является сложным процессом, требующим существенных затрат времени и высокого профессионализма руководителей. Формирование организационной культуры предполагает «привитие» единых ценностей всем сотрудникам компании. Успешное формирование организационной культуры зависит от того, насколько провозглашаемые руководством ценности компании соответствуют ценностным ориентациям сотрудников. Если ценностные ориентации сотрудников и руководства компании не будут соответствовать друг другу, то это приведет к различного рода конфликтам и разочарованиям, которые повлекут снижение результатов деятельности компании.

Поддержание организационной культуры является неотъемлемой частью процесса управления ею и применяется в том случае, если сформировавшаяся организационная культура соответствует избранной

миссии и стратегии и удовлетворяет требованиям внутренних и внешних сторон компании.

Поддержание организационной культуры осуществляется в рамках таких процессов, как набор персонала, социализация работников, признание и продвижение сотрудников.

Набор персонала является одним из важнейших процессов, так как при его осуществлении кандидат получает информацию о компании и имеет возможность сравнить свои ценности, нормы и убеждения с ценностями компании. Кроме того, в процессе набора сотрудников руководство имеет возможность получить сведения о них, выявить их ценностные ориентации и их соответствие организационным ценностям.

Адаптироваться на новом месте и осознать свою причастность к сформировавшейся в компании культуре помогут методы приобщения новичков, направленные на формирование у них определенных ценностей и норм. К необходимым мероприятиям социализации следует отнести: посвящение новичков в историю компании через раскрытие определенных секретов, ритуалов, рассказы о легендарных людях в компании, ознакомление с основными организационными ценностями, участие в разнообразных корпоративных мероприятиях, профессиональная и социальная подготовка. Подобные мероприятия способствуют пониманию вновь прибывающими в компанию сотрудниками ее правил поведения и различного рода особенностей.

После того, как новичок успешно прошел отбор и социализацию, вошел в культуру компании, то он считается, как бы «зачисленным в ее ряды». Успешная деятельность нового сотрудника требует признания его как члена компании и поощрения его достижений. Признание может заключаться в том, что сотрудника ставят в пример другим, поощряют морально и, при возможности, материально. Продвижение его по карьерной лестнице также способствует поддержанию организационной культуры, которая выбрала

своей целью достижение не только организационных, но и личностных успехов [15, с. 19].

В случае, если организационная культура не способствует организационному развитию, не соответствует выбранной стратегии и не удовлетворяет основным требованиям, предъявляемым к компании, то необходимо прибегать к процессу изменения организационной культуры. Изменения могут происходить как естественным путем под влиянием внешней среды (изменение экономических условий, политической обстановки, деловой среды и т. д.), так и внутренней (смена стадий жизненного цикла, главных руководителей, характера и условий труда, уровня образования работников и т. д.). Данное изменение организационной культуры не всегда приведет к желаемому результату. Другой тип изменения – сознательное со стороны руководства компании. Его и следует рассматривать в качестве элемента управления организационной культурой. Данное изменение организационной культуры представляет собой воздействие со стороны руководителей, направленное на изменение элементов организационной культуры с целью выживания компании и повышения эффективности ее функционирования.

На любых этапах развития компании может возникнуть потребность в культурных изменениях. Важно отметить, что если на стадии формирования культурные изменения могут быть реализованы без особых трудностей, так как организационная культура еще не полностью сформировалась, то на стадиях зрелости и тем более спада культура является уже сформировавшейся и для ее изменения необходимо приложить большие усилия, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников компании.

Анализ процесса управления организационной культурой позволил разработать модель формирования организационной культуры, отражающую логику, последовательность и содержание организационной культуры, представленную на рисунке 2.

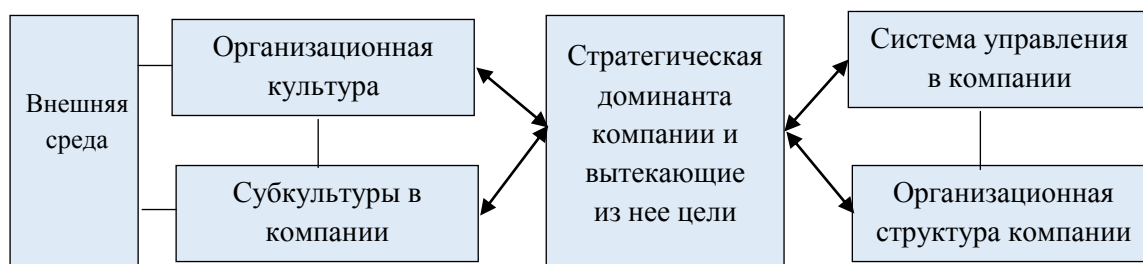


Рисунок 2 – Модель формирования организационной культуры

Источник: составлено автором по: [Соловьенко К. Культура безвластия / К. Соловьенко // Управление компанией. – 2002. – №. 8. – С. 71 - 75].

Таким образом, организационная культура играет важную роль в жизни компании. Руководство должно уделять пристальное внимание на процесс формирования и дальнейшее поддержание организационной культуры на высочайшем уровне для достижения эффективного функционирования компании в целом.

Управление организационной культурой представляет собой достаточно сложный процесс, требующий всестороннего и глубокого анализа культуры компании, выделение различных атрибутов, учета многообразных факторов, воздействующих на организационную культуру, разработки соответствующих механизмов управления ею.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт организационной культуры на производственных предприятиях

Анализируя сферу производства мебели, следует обратить внимание на формирование и управление организационной культурой в мебельных компаниях. Это особенно актуально в современных условиях, так как организационная культура объединяет взаимоотношения внутри компании, благодаря которой коллектив становится более сплоченным и производительным. Именно поэтому и в зарубежной, и в отечественной практике большое внимание уделяется формированию и управлению организационной культурой в мебельных компаниях.

Модель организационной культуры в западных компаниях основана на подчеркивании дистанции между руководством и коллективом компании. Руководители компании периодически проверяют активность, инициативность и энергичность сотрудников. Акцент в западных компаниях делается на построение индивидуальной карьеры и достижение максимально возможной прибыли [23, с. 73].

Так, например, для анализа формирования и управления организационной культуры можно рассмотреть компанию IKEA.

IKEA - одна из наиболее ярких зарубежных компаний с сильной организационной культурой. Название IKEA образовано из инициалов его основателя Ингвара Кампрата (И, К), а также первых букв названий Ельмтарюд (Е) и Агуннарюд (А), фермы и деревни, где он вырос. Компания IKEA основана в 1943 году в Швеции, является крупнейшей в мире сетью по производству мебели и товаров для дома.

Миссия компании IKEA заключается в том, чтобы изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей по всему миру.

Цель IKEA – помочь как можно большему числу людей изменить к лучшему их жизнь дома.

Стратегия компании IKEA вдохновляет миллионы покупателей на экологичный образ жизни и ответственное потребление, заботится о климате и природных ресурсах, обеспечивая справедливые условия труда и равные возможности для каждого.

Основные ценности IKEA:

1. Единство – основа организационной культуры компании IKEA. Каждый из сотрудников важен, каждый будет услышан и каждый вносит свой вклад в общее дело.

2. Забота о людях и планете – деятельность и товары оказывают влияние на планету. IKEA не останется в стороне от существующих проблем и внесет вклад в их решение.

3. Осознание расходов – как можно больше людей должны быть в состоянии позволить себе красивый и функциональный дом. IKEA постоянно совершенствуется и призывает добиваться большего при меньших затратах.

4. Простота, прямолинейность и практичность — это неотъемлемые составляющие компании IKEA. Простота означает всегда оставаться самим собой и реалистично смотреть на вещи.

5. Обновление и улучшение – постоянное стремление к обновлению и улучшению ради многих людей — это одна из основных составляющих успеха.

6. Отличие со смыслом – это иметь смелость подвергать сомнению существующие решения, думать нестандартно, экспериментировать и не бояться совершать предпринимательские ошибки.

7. Брать на себя и делегировать ответственность – нужно позволять людям брать на себя ответственность уже в самом начале их работы в IKEA.

Давать людям больше возможностей, веря в силы и желание тех, кто хочет развиваться.

8. Руководство личным примером – это поступки, а не должность.

Лозунги компании ИКЕА:

- Да – людям и планете.
- Вместе мы делаем этот мир лучше!
- Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей.

Логотип ИКЕА за время существования компании претерпел существенные изменения, но вариант, принятый в 1967 году, по сей день остается символом бизнеса ИКЕА. На современном логотипе компании желтый фон и синий шрифт. Для логотипа ИКЕА, представленного на рисунке 3 специально были выбраны желтый и синий цвета: это цвета шведского флага. В Швеции природа и дом играют огромную роль для общества.



Рисунок 3 – Логотип компании ИКЕА

Источник: Официальный сайт ИКЕА [Электронный ресурс] – Режим доступа https://www.ikea.com/ms/ru_RU/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html

Бизнес-идея компании ИКЕА состоит в предложении широкого ассортимента удобных и функциональных товаров для обустройства дома по низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их

купить. Руководство компании прилагает максимум усилий, чтобы товары высокого качества были доступными, инвестируя средства в автоматизацию производства, а также производя товары большими объемами.

Руководство IKEA уделяет большое внимание процессу управления организационной культурой. На работу в компанию принимают только тех, чьи ценности и интересы совпадают с ценностями компании. При приеме нового сотрудника в компанию, в течение нескольких первых дней новичка посвящают культуре IKEA.

Наряду с обязанностями и правами, техникой безопасности его знакомят с миссией, ценностями и традициями компании. Отдельным вопросом рассматривают деятельность компании по охране окружающей среды и доводят информацию до новичка о том, как он сам может принять участие в решении экологических вопросов – например, экономя электричество или воду в процессе работы. Поэтому менеджеры компании никогда не летают первым классом и не бронируют номера в дорогих отелях.

Формируя организационную культуру компании руководство стремится создать спокойную и дружескую обстановку в коллективе, побуждает и развивает у своих сотрудников коллективный дух. В компании принята деловая этика в общении между сотрудниками и с клиентами, установлены нормы, регулирующие неформальные отношения внутри компании и выработаны оценки, устанавливающие желательное и нежелательное поведение.

В IKEA отсутствует бюрократия при общении с руководством: все сотрудники общаются друг с другом на равных, не смотря на занимаемые должности и возраст. Работников компании во всех внутренних документах принято называть – сослуживцами. Более опытный коллега всегда готов помочь менее опытному, менеджер ответит на любой вопрос, поможет разобраться в любой ситуации. Каждого нового сотрудника окружают особым вниманием и заботой. Желание брать на себя ответственность и

умение делегировать ее являются важнейшими качествами для любого сотрудника компании.

Сотрудники компании – трудоголики и энтузиасты. Топ менеджеров не смущает, что они не получают никаких привилегий. Высшее руководство всегда готово принять непосредственное участие в работе «низов». В IKEA регулярно проводятся недели «антибюрократии», во время которых менеджеры работают кассирами и даже продавцами-консультантами.

Ветераны компании IKEA передают свою культуру новому поколению, научив их обращаться на «ты», не повязывать галстуки, ходить в простой одежде, быть бережливыми. У генерального директора IKEA нет своего отдельного кабинета, как нет его ни у кого в компании – политика компании.

На стене одного из главных офисов IKEA в Хелсинборге висит гигантский плакат, на котором еженедельно отражаются темпы и объемы продаж, лучшие рыночные показатели по странам. Тем самым компания продвигает принцип самосовершенствования и требовательности к себе. Несмотря на приверженность традициям компания пропагандирует и поощряет неординарные подходы.

Традиции, принятые в компании, нередко становятся поводом для проведения корпоративных праздников и вечеринок. Так, в IKEA на корпоративном уровне отмечают Новый год и День солнечного солнцестояния, который широко празднуется в Швеции, на родине основателя компании.

Таким образом, успех деятельности европейской компании IKEA определяется продуктивным взаимодействием всех сотрудников и сильной организационной культурой.

В восточных странах модель организационной культуры построена на сплоченности коллектива, ориентирована на подобие второй семьи. Как правило, в восточных компаниях сотрудники собираются вместе, чтобы отметить праздник. Радуются и поздравляют своих коллег с повышением или назначением на новую должность [23, с. 72].

Рассмотрим модель организационной культуры в компании «Matsuoka», которая является одной из известных производителей в Японии превосходной мебели для дома. С 1866 года компания начала производить мебель на небольшом семейном предприятии, которое является одним из самых востребованных в современном мире производителей мебели премиум-класса. Основу для всех изделий составляет превосходный лаконичный японский стиль. Компания производит мебель для дома из таких экзотических пород дерева как: павлонии, эбенового дерева, новогвинейского ореха, сикаморы, японской айвы и других уникальных пород. Вся продукция производится исключительно ручным способом, начиная с обработки материалов, заканчивая сборкой, отделкой и декорированием изделий. Благодаря таланту и опыту японских дизайнеров, в мир вышли превосходные предметы мебели, которые по праву можно назвать шедеврами современного искусства.

Легенда компании Matsuoka по-восточному проста и красива: в 18 веке, когда в аристократической семье рождалась девочка, мастера компании сажали дерево. Оно росло вместе с девушкой и перед ее свадьбой из этой древесины создавали мебель – как приданое невесты.

Философия компании проявляется в любви и заботе о своих клиентах:

Любовь – это великое чувство. Она является частью жизни и вдохновением. Любовь – это доверие полное и безграничное. Именно так и создавалась компания Matsuoka, с любовью и доверием. Компания любит своих клиентов, и они отвечают ей взаимностью.

Миссия компании Matsuoka – «С заботой и любовью создавать добрую и функциональную мебель для всей семьи».

Цель компании направлена на максимально быструю организацию уюта и обустройство дома Вашей мечты.

Ценности компании Matsuoka:

1. Ориентация на потребителей. Компания несет ответственность перед всеми, кто пользуется мебелью Matsuoka. Мебель, изготовленная в компании

ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов и высокое качество. Для этого, специалисты компании анализируют ожидания клиентов, стремятся отвечать им и создавать мебель, соответствующую вкусам и стилям современной жизни.

2. Главное для нас – качество. Компания Matsuoka следит за высоким качеством мебели и постоянно расширяет возможности для того, чтобы изготавливать и реализовывать качественную и функциональную мебель.

3. Опора на своих сотрудников. Мебельная компания несет ответственность перед каждым своим сотрудником. Каждый ценится как отдельная личность. Руководство компании Matsuoka уважает достоинство и признает заслуги своих сотрудников. Сотрудники испытывают чувство уверенности в своих рабочих местах. Вознаграждение за труд в компании справедливое, а условия труда – обеспечивают чистоту, порядок и технику безопасности на рабочих местах. Руководство периодически проводит персональную работу. В компании приветствуется наиболее полная реализация способностей каждого сотрудника на благо всей компании, тем самым внедряется открытая и позитивная культура.

4. Партнерство между сотрудниками, основанное на понимании и доверии. Задача компании – создать благоприятную, теплую и дружелюбную атмосферу на каждом рабочем месте каждый день. Руководство Matsuoka экспериментирует с новыми идеями, внедряет новые технологии, разрабатывает и изготавливает новый ассортимент.

5. Сотрудничество с партнерами по бизнесу. Цель компании – совместное развитие, которое базируется на доверии. Компания Matsuoka выполняет свои обязательства перед партнерами. Заказы клиентов выполняет точно и аккуратно.

6. За социальную ответственность. Мебельная компания несет ответственность перед обществом, в котором живет и работает. Поддерживает рабочие и благотворительные начинания и вносит справедливо причитающиеся на долю компании налоги. Руководство

компания поддерживает в порядке собственность, которой владеет, заботясь при этом о защите окружающей среды и природных ресурсах.

Логотип компании Matsuoka отражает японское качество, надежность и изысканный стиль передаваемый в оттенках простой восточной эстетики. Логотип мебельной компании Matsuoka представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Логотип компании Matsuoka

Источник: Официальный сайт Matsuoka [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://home-f.ru/brand/matsuoka-international/>

Таким образом, руководство компании Matsuoka при введении бизнеса соблюдает моральные принципы управления, основанные на социальных стандартах. Соблюдение данных принципов помогает компании эффективно управлять сложившейся организационной культурой.

Важно отметить, что в зарубежных странах руководство значительное внимание уделяет формулированию философии компании, воспитанию корпоративного духа у персонала, активному действию социальных и моральных норм, а также другим элементам организационной культуры, обеспечивающим эффективную координацию деятельности компании и ее взаимодействие с внешней средой.

Несколько лет назад руководители российских компаний не занимались целенаправленным формированием организационной культуры. Компания в то время имела бюрократическую организационную культуру, в которой авторитетом был руководитель. У персонала компании отсутствовала инициатива и все, что делали работники являлось прямым указанием руководителя. В последнее время многие руководители, исходя из

зарубежного опыта, поменяли свое отношение к проблеме формирования организационной культуры, так как именно организационная культура является одним из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только работник удовлетворяет материальные потребности, у него возникают потребности в нематериальной мотивации, где на первый план выходит организационная культура [1, с. 53].

В соответствии с результатами исследования, проведенным венгерским институтом развития человеческих ресурсов среди русских и венгерских работников различных компаний об информированности коллектива элементами организационной культуры выявлено, что венгерские работники больше проинформированы о существенных аспектах организационной культуры (65,3%), чем русский персонал (42,6%). Кроме того, результаты исследования показали, что большинство венгеров хорошо знакомы с историей и целями компании, в то время как среди русских респондентов наблюдается больше неопределенных ответов (рисунок 5).

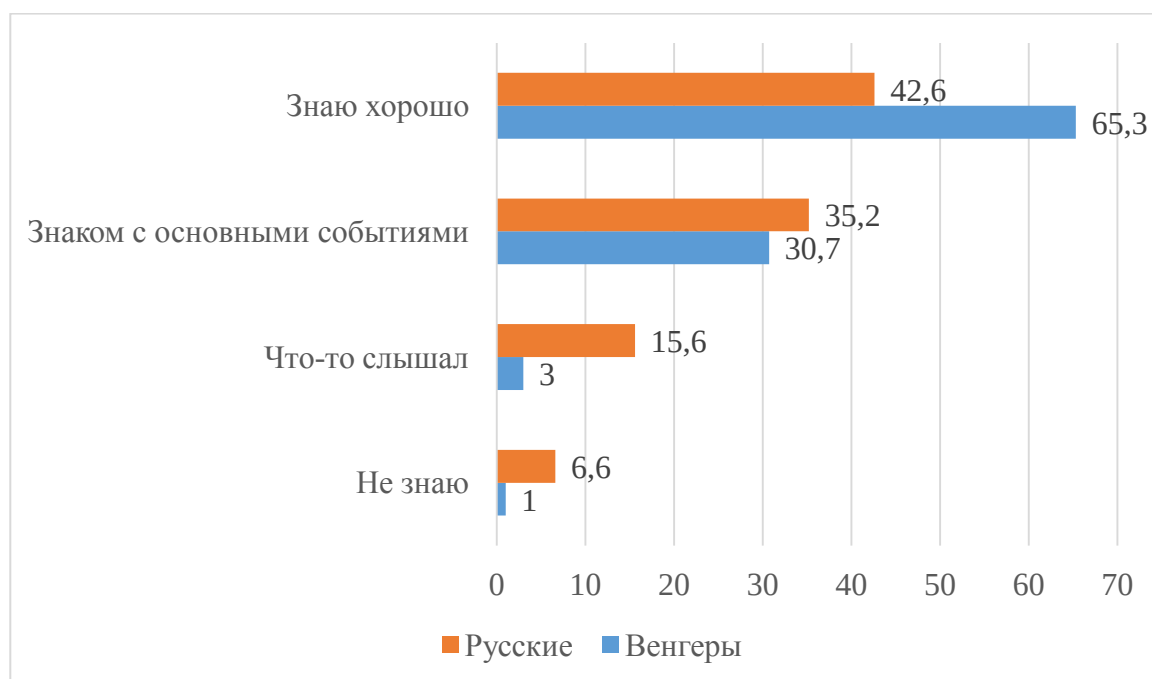


Рисунок 5 – Информированность венгерских и российских респондентов об истории и целях компании

Источник: Вегвари Б. Особенности организационной культуры малых и средних предпринимательств (на основе результатов анкетирования работников венгерских и российских фирм) //Статистика и экономика. – 2014. – №. 2. С. 49.

Рассмотрим отечественный опыт формирования и управления организационной культурой в компании «Орматек».

Группа компаний «Орматек» в настоящее время является одним из крупнейших торгово-промышленных комплексов по производству товаров для сна и мебели для спальни. В 2001 году компания «Орматек» открыла первый корпус по изготовлению матрасов в Иванове, центре текстильной промышленности. В 2003 году в компании внедрена технология вакуумного скручивания матрасов. Матрасы Орматек комфортны как для сна, так и для транспортировки. С 2006 года компания вышла на массовый рынок.

Первое региональное представительство «Орматек» было открыто в Новосибирске. С тех пор салоны появились по всей России. В 2017 году компания вышла на международный рынок: экспорт продукции в Грецию, Индию, Камбоджу на регулярной основе. В 2018 году компания вступила в Ассоциацию дизайнеров и декораторов интерьеров (АДДИ) — профессиональное российское сообщество, которое объединяет самых сильных участников интерьерного рынка.

Миссия компании «Орматек» заключается в создании решений для обустройства дома, чтобы каждый человек жил в пространстве комфорта и гармонии.

Цель компании «Орматек» заключается в обеспечении доступа людям к уникальному ассортименту решений, с которыми жизнь станет значительно удобнее

Стратегия компании «Орматек» воплощает в жизнь мечту о том, что в жизни всегда есть место комфорту и начинается он с дома!

Фирменный стиль компании «Орматек» является важнейшим атрибутом бренда, так как именно посредством своего фирменного стиля «Орматек» транслирует потребителям свои основные ценности, к которым относятся:

- честность, выражается в репутации компании на рынке и высоком качестве продукции;

– современность, представляет собой высокую технологичность производства, современный, выполненный на высоком уровне фирменный стиль компании;

– здоровье, ориентировано на товары для здорового сна, ассоциирующиеся с солнцем, символом жизни, и спокойствием посредством фирменного стиля, который предусматривает использование оранжевого и бежевого цветов;

– благополучие семьи, вытекающее из полноценного отдыха;

– радость жизни, оптимизм, выраженный в фирменном стиле и внешнем виде товара.

Лозунгами компании «Орматек» являются:

– Мы молоды и амбициозны.

– У нас множество идей и уйма энергии для их воплощения.

– Мы умеем делать будни насыщенными, а праздники яркими.

– Мы всегда готовы принять в свои ряды тех, кто готов жить и развиваться с нами в одном ритме, делиться опытом и помогать в работе.

– Мы — команда ОРМАТЕК!

– Мы любим то, что мы делаем, и чувствуем заботу компании о себе.

Фирменный стиль компании «Орматек» предполагает использование единой концепции оформления и цветового решения для интерьера, аксессуаров, рекламных носителей и даже внешнего вида сотрудников. Основой уникального стиля служат: фирменные цвета, шрифты, стилистика и логотип.

Логотип компании «Орматек» выражен в прямоугольнике оранжевого цвета, снизу подчеркнутый волной. По центру прямоугольника, изображен контур лежащей на волне девушки. Над девушкой фирменным шрифтом располагается название компании «ОРМАТЕК».

Логотип «Орматек» распространен и активно используется на всех товарах компании, при оформлении магазинов, рекламы и сайта.

Руководство «Орматек» определило три основных цвета для компании: оранжевый, бежевый и белый. Оранжевый цвет способствует улучшению настроения, создает ощущение благополучия, тепла и счастья. Учитывая этот факт, руководство «Орматек» использует его в логотипе, чтобы привлечь внимание и составить незабываемый образ, представленный на рисунке 6.



Рисунок 6 – Логотип компании «Орматек»

Источник: Официальный сайт Орматек [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ormatek.com/>

Кроме вышерассмотренных основных элементов организационной культуры, руководство «Орматек» большое внимание уделяет следующим мероприятиям, направленным на развитие сильной организационной культуры компании:

1. В компании выпускают периодически корпоративную газету «ОРМАТЕК-эСПРЕСС», которая для всех сотрудников является не просто новостной площадкой и источником информации, но и местом общения. В данной газете весь персонал компании «Орматек» без исключения имеет возможность высказать свое мнение, сообщить об интересных и значимых событиях, случившихся на работе, поделиться накопившемся опытом, найти

ответы и пути решения для сложившихся проблем и принять участие в ее издании. Газета «ОРМАТЕК-эспрессо» служит летописью самых интересных и важных событий, происходящих в компании. Выпуск газеты является поводом ощутить себя: вне зависимости от региона, где находится сотрудник, частью большой и дружной команды (рисунок 7).



Рисунок 7 – Корпоративная газета «Орматек»

Источник: Официальный сайт Орматек [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ormatek.com/>

2. Значительное внимание руководство «Орматек» уделяет заботе и интересам не только самих сотрудников, но и их детям. Для детей работников компании ежегодно организовывается отдых в летних оздоровительных лагерях, при этом многодетным семьям и одиноким родителям путевки выделяются абсолютно бесплатно. Для остальных установлен родительский взнос, который варьируется от стажа работы в компании. Что касается выбора детских оздоровительных лагерей, то бесспорно компания направляет в лучшие по техническому состоянию жилых корпусов, питанию, месторасположению и отзывам лагеря.

Компания «Орматек» для детей сотрудников по всей России регулярно проводит разнообразные конкурсы, которые позволяют взрослым познакомиться с талантами, творчеством, увлечениями и интересами всех

детей. Руководство компании конечно же не оставляет без внимания и поощрения ни одного участника.

В преддверие Нового года все без исключения дети сотрудников получают сладкие подарки, книжки «Мамины сказки от Орматек» и приглашаются на утренник.

Ежегодно в «Орматек» на производстве матрасов проходит День открытых дверей для детей сотрудников. От склада сырья и до упаковки готового матраса маленькие дети проходят путь вслед за продукцией. Наблюдают за тем, где и как проводят свой рабочий день их родители, каким интересным и важным делом они заняты, сколько сил и таланта отдают своему труду. Кроме того, дети могут опробовать на себе суперсовременное оборудование подбора матрасов и получить ответы на интересующие их вопросы.

3. Корпоративные мероприятия организованные «Орматек» показывают, что коллектив в компании сплоченный, при этом праздники способствуют его развитию и укреплению командного духа. Доброй традицией в компании является поздравление сотрудников с Днем рождения от лица «Орматек». В День рождения ни один сотрудник не остается без внимания, получают шары, открытки, множество теплых слов и поздравлений. Работнику, уходящему на заслуженный отдых, вручается памятный подарок – шерстяной плед с именной вышивкой, как символ благодарности за старания, мастерство и опыт.

4. Руководство компании «Орматек» ценит профессионализм своих сотрудников, поэтому всегда поощряет, награждает и выделяет особыми знаками почета наиболее талантливых, достойных, неординарных, добросовестных и показательных коллег.

Познакомить с талантливыми и достойными сотрудниками компании «Орматек» призвана «Доска почета». Ежеквартально она обновляется на производственных площадках, а также дублируется в электронном виде на внутреннем ресурсе компании.

В 2014 году Совет акционеров компании «Орматек» определил для своих сотрудников особую награду: часы с корпоративной символикой ОРМАТЕК и Диплом «За особый вклад в развитие компании». Фирменные часы для являются знаком очевидного признания заслуг и успехов сотрудника, его роста над собой в профессиональном и личностном плане, а также доверия компании к нему. Дизайн часов разработан ведущим российским часовым производителем специально для компании и един для всех сотрудников, вне зависимости от должности, города, специфики работы.

5. Здоровье сотрудников – стратегический ресурс компании «Орматек». Коллективу компании близок дух спортивного соревнования, стремления к победе и желания поддержать команду в оранжевых футболках. В этом году исполняется уже 9 лет сборной команде Орматек по футболу. За это время команда вышла в высший дивизион одного из самых передовых региональных любительских футбольных турниров в России - УниЛиги г. Иваново. Ежегодной спортивной традицией уже стало участие команды Орматек в футбольных турнирах среди мебельных компаний в Москве. В каком бы чемпионате ни участвовала команда, она показывает достойный результат, даже если сражаться приходится с профессиональными командами.

Анализ организационной культуры мебельных компаний в России и развитых странах позволяет выделить особенности формирования и управления организационной культурой в российских и зарубежных компаниях, которые представлены в приложении В.

Таким образом, необходимо отметить, что организационной культуре как в зарубежных, так и в отечественных компаниях уделяется большой интерес. В первую очередь, руководитель компании серьезное внимание обращает на стиль руководства, взаимоотношения в коллективе, пропагандируемые ценности и конечно же на взаимодействие сотрудников с различными аспектами организационной культуры.

2.2 Организационная культура ООО «МК БТС» и пути ее совершенствования

Мебельная компания ООО «МК БТС» специализируется на производстве и продаже корпусной и мелкой мебели для дома и офиса, мебели для кухни и детской комнаты. В настоящее время в производстве находится более 1000 моделей.

Компания производит широкий ассортимент мебели из ЛДСП, мебели на металлокаркасе и трансформируемой мебели. Мебельная компания оснащена высокопроизводительным качественным импортным оборудованием и укомплектована высококвалифицированными специалистами. Весь ассортимент мебели, производящийся в ООО «МК БТС» сертифицированы соответствует действующим ГОСТам РФ.

ООО «МК БТС» — это предприятие, обладающее рядом неоспоримых преимуществ для долгосрочных деловых отношений:

- постоянная модернизация основных фондов компании;
- современные средства контроля и система качества;
- высококвалифицированный персонал;

Целью деятельности ООО «МК БТС» является удовлетворение спроса населения на доступную мебельную продукцию и получение прибыли.

В таблице 4 представлена динамика численности персонала ООО «МК БТС» и изменение ее структуры за 2017-2018 гг.

Таблица 4 - Численность работников в ООО «МК БТС»

Показатель	2017 год		2018 год	
	Кол- во чел.	% распредел.	Кол- во чел.	% распредел.
Численность работающих	1267	100	1429	100
Руководителей	34	2,7	37	2,6
Специалистов	317	25	331	23,2
Рабочих	916	72,3	1061	74,2

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

Из приведенных в таблице 4 данных можно сделать вывод, что в течение 2017-2018 года численность персонала в ООО «МК БТС» увеличилась на 162 человека, в основном за счет увеличения рабочих на производстве. Можно сделать вывод, что за счет внедрения новой техники и технологии руководство ООО «МК БТС» периодически осуществляет поиск и прием новых сотрудников.

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников ООО «МК БТС» по гендерному признаку (рисунок 8).

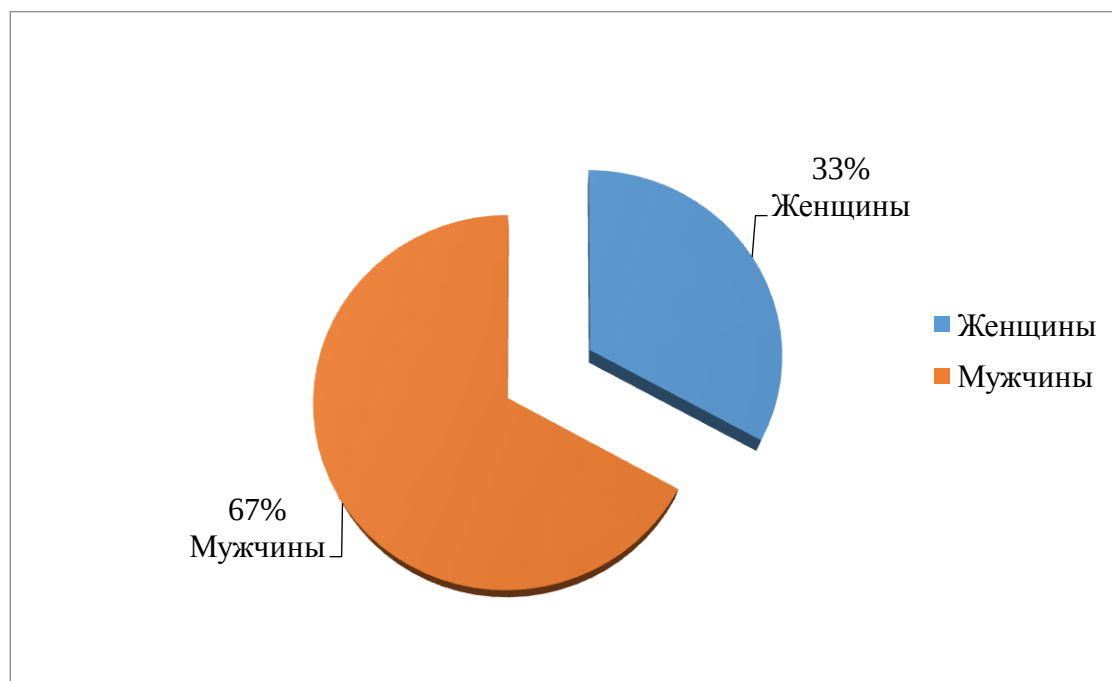


Рисунок 8 – Кадровый состав ООО «МК БТС» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основании кадровой документации

В трудовом коллективе компании ООО «МК БТС», в основном, преобладают мужчины, они составляют 67 % (957) от общей численности персонала, это обуславливается спецификой работы компании, специализирующейся на производстве мебельной продукции. Соответственно 33 % (472) составляют женщины.

Необходимо отметить, что мебельная компания ООО «МК БТС» занимает одно из лидирующих положений на рынке мебельной продукции. Одним из факторов, способствующих достойному положению является

сформировавшаяся организационная культура, благодаря которой создаются условия для стабильности данной компании. В коллективе преобладает атмосфера единства и ощущение общности, которая позволяет формировать взаимосвязь и благоприятные условия для взаимодействия среди работников, осуществляющих деятельность в разных офисах, располагающихся в отдаленных друг от друга местах. Важно отметить, что видимая сплоченность и взаимосвязь внутри коллектива вызывает доверие у потребителей. Кроме того, организационная культура компании способствует привлечению новых сотрудников в деятельность ООО «МК БТС» и созданию условий для соблюдения принятых правил и норм.

Общеизвестным является факт, что работники будут наиболее эффективны и производительнее, если будут удовлетворены своей работой. Организационная культура в свою очередь оказывает большое влияние на удовлетворенность сотрудников. Чем более удовлетворены сотрудники сформировавшейся организационной культурой в компании, тем более эффективно они будут работать и проявлять инициативу.

В компании ООО «МК БТС» генеральным директором утвержден «Брендбук ООО «МК БТС», который представляет собой официальный документ, где описывается концепция и атрибуты бренда, целевая аудитория, позиционирование компании и другие данные, которыми руководствуется отдел маркетинга и руководители бизнеса для построения коммуникации с потребителями, сотрудниками и развития компании в целом.

Кроме этого, брендбук содержит полное руководство по фирменному стилю, которое включает в себя подробное описание использования каждого фирменного элемента на различных носителях, как рекламных, среди которых представлены типовые бланки ценников, рекламные щиты, так и корпоративных – фирменная одежда, оформление корпоративных автомобилей, и т.д.

Все элементы официальной документации также оформляются с учетом основных констант фирменного стиля согласно приведенным

примерам на рисунке 9. Во всех материалах используются фирменные шрифты и палитры цветов.

Официальные письма в компании ООО «МК БТС» разделяются на три цвета. Красный – письма о снятии с производства и т.д. Желтый – письма про акции, скидки, распродажа остатков и т.д. Синий – информационные письма, сведения о режиме работы и т.д.

Официально распространяемая внутренняя документация мебельной компании (организационно распорядительные и нормативно-правовые акты и инструкции), квартальные и годовые отчеты составляют основную часть письменных средств ООО «МК БТС».



Рисунок 9– Примеры официальных документов ООО «МК БТС»

Источник: Официальный сайт ООО «МК БТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://btsmebel.ru/>

Основной задачей брендбука является систематизация всех идеологических элементов бренда мебельной компании ООО «МК БТС», создание комплексной сформированной картины бренда, а также подробных рекомендаций по его использованию с целью формирования целостного восприятия бренда потребителями и сотрудниками.

Таким образом, генеральный директор ООО «МК БТС» считает, что формирование организационной культуры является важным этапом в деятельности компании, и начинается он с данного документа.

Так как представление о той или иной компании первоначально формируется из его логотипа, компания ООО «МК БТС» разработала свой логотип (рисунок 10) и его различные версии, которые представлены в приложении Г.



Рисунок 10 – Логотип компании ООО «МК БТС»

Источник: Официальный сайт ООО «МК БТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://btsmebel.ru/>

Логотип компании ООО «МК БТС» представляет собой красный квадрат на котором изображены три очень важные для основателя компании заглавные буквы. Данные буквы являются инициалами его мамы и расшифровываются следующим образом: В – Баленко, Т – Татьяна, S – Степановна.

Не случайно выбран и красный цвет для основания логотипа. Красный цвет считается цветом мудрости и власти. У клиентов компании красный цвет ассоциируется с радостью, красотой и любовью, а красный в сочетании с белым с чистотой и гармонией.

Кроме этого, ООО «МК БТС» уделяет серьезное внимание символике, которая присутствует на ручках, календарях, блокнотах, сайте и т.д. Это также является положительной чертой организационной культуры, так как даже такие мелочи, как ручки, календари, на которых изображена символика

компании, являются носителями рекламы, что в свою очередь может привлечь потенциальных клиентов.

Не менее важным элементом организационной культуры является коммуникационная система и язык общения. Так как организационная структура ООО «МК BTS» (приложение Д) является линейно-функциональной, в организации существуют как вертикальные, так и горизонтальные каналы коммуникаций, осуществляемые между подразделениями, внутри подразделений по уровням производства и управления. Межличностные и неформальные коммуникации также являются важной частью коммуникационной системы.

К устным средствам коммуникации относятся персональные беседы, собрания коллективов подразделений организации, а также пятиминутки. В ООО «МК BTS» значимыми являются беседы «руководитель - подчиненный», так как они определяются культурой и коммуникационным стилем руководителя, а это в свою очередь, показывает уровень развития организационной культуры.

Основным способом трансляции организационной культуры во внешнюю среду является веб-сайт компании (рисунок 11).

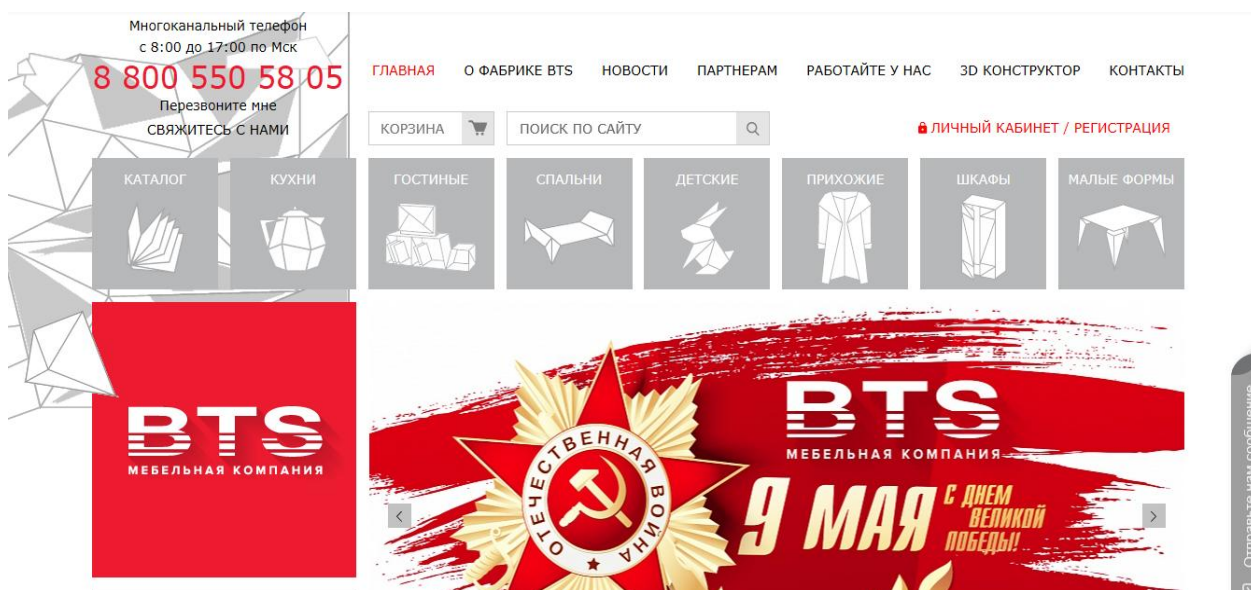


Рисунок 11 – Веб-сайт компании ООО «МК BTS»

Источник: Официальный сайт ООО «МК BTS» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://btsmebel.ru/>

Главная страница сайта разделена на такие разделы, как общий каталог, а также различные номенклатуры мебельной продукции, раздел «О фабрике БТС», где рассказана история становления организации, представлены документы по международной аккредитации. Кроме того, на сайте организации есть раздел «Социальная жизнь», где отображаются городские и областные мероприятия, участниками которых является ООО «МК БТС».

Особо важным элементом организационной культуры ООО «МК БТС» является традиция. Традицией для компании стало празднование знаменательных дат, касающихся как отдельных работников, так и компании в целом. Руководитель компании ежегодно организует развлекательные мероприятия, посвященные встрече Нового Года, Международному Женскому Дню, Дню Защиты Отечества, Дню Победы и другие государственные праздники на которые приглашаются все сотрудники и члены их семей для проведения активного досуга.

Интересной социальной программой компании ООО «МК БТС» является программа «Забота о детях», целью которой является создание условий для интеллектуального, социального и духовного развития детей сотрудников ООО «МК БТС». Так, в рамках данной программы 1 июня 2019 года состоялась поездка в экомплекс «Казеевка». Руководители, сотрудники и их дети охотно принимают участие в мероприятиях данного формата. Такие мероприятия способствуют удалению преграды между руководителем и подчиненными и способствуют их сближению и установлению наибольшего понимания, что положительно отразится на деятельности компании в целом.

Из сформировавшихся элементов организационной культуры ООО «МК БТС» (рисунок 12) видно, что руководство уделяет особое внимание кадровому составу, понимая, что благоприятная обстановка на производстве, дружеские отношения с руководством повышают мотивацию персонала, что в конечном счете приводит к увеличению производительности труда и уменьшению абсентеизма, что не редко встречается в данной сфере.



Рисунок 12 – Элементы организационной культуры ООО «МК БТС»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации

В основном все перечисленные выше элементы являются только формальной частью организационной культуры. Поэтому вторым этапом исследования стало глубинное интервью с менеджером по персоналу ООО «МК БТС», в ходе которого был задан вопрос менеджеру по персоналу: «Как Вы считаете, можно ли назвать вашу организационную культуру сильной?», на который был получен следующий ответ: «У нас достаточно сильная организационная культура. Конечно много положительных элементов, но есть над чем поработать».

Выяснилось, что в ООО «МК БТС» отсутствует лозунг, что является существенным недостатком в деятельности компании. Без лозунга и рекламного слогана компания не сможет успешно функционировать, так как лозунг и реклама являются «лицом» любой организации.

В ходе беседы на вопрос: «Чтобы Вы хотели внедрить в ближайшее время в свою организационную культуру?», менеджер по персоналу высказалась: «Много внимания уделяется различным элементам организационной культуры, брендингу компании, но до сих пор не разработан Кодекс этики компании, который бы полностью регламентировал

организационную культуру и правила поведения сотрудников ООО «МК БТС».

Можно сделать вывод, что правила поведения и общения сотрудников ООО «МК БТС» носят негласный характер. У сотрудников компании установлен распорядок дня и обязанности должностными инструкциями и положениями о структурных подразделениях.

На основе анализа организационной культуры ООО «МК БТС» можно предложить ряд рекомендаций, способствующих повышению эффективности в формировании и управлении организационной культуры. Во-первых, в соответствии с моделью формирования и функционирования организационной культуры, представленной на рисунке 13, необходимо разработать стратегию и миссию ООО «МК БТС» и закрепить ее документально в таких документах как Устав организации и Кодекс этики.

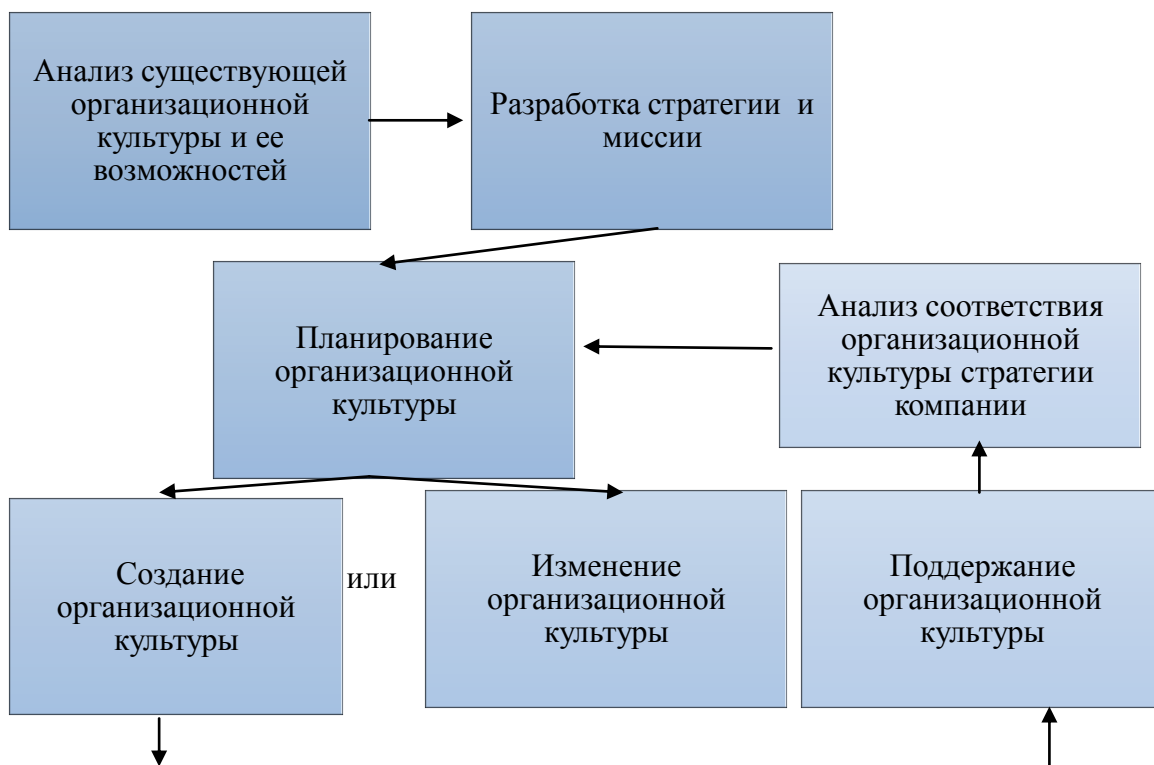


Рисунок 13 – Технология формирования организационной культуры

Источник: составлено автором по [Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова – М.:Инфра-М, 2011.– 150 с.]

Следует отметить, что недостаточное внимание уделено развитию веб-сайта компании. Создание видео-статей и блогов на веб-сайте, посвященных внутриорганизационной позиции, общению с заказчиками, последним событиям и новостям, позволят развить политику открытости компании.

Для распространения и утверждения правил поведения, норм общения и основных ценностей внутри организации можно создать «Корпоративный кодекс ООО «МК БТС»», который включал бы в себя:

- основные ценности компании, где также будет прописана цель деятельности и ее принципы;
- философию компании;
- стратегию компании;
- ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами;
- ключевые внутриорганизационные положения.

Такой документ позволит повысить стандарты организационной культуры, обеспечит информационную открытость компании и будет способствовать повышению ее привлекательности за счет открытых стандартов корпоративного поведения.

В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы компании.

Наличие таких внутренних документов является одним из главных факторов привлечения новых заказчиков, поставщиков и внешних инвесторов. Раскрытие информации о компании имеет большое значение для повышения доверия со стороны внешних агентов, поскольку позволяет объективно оценивать достижения компании и основные принципы ее функционирования.

В рамках совершенствования организационной культуры ООО «МК БТС» можно рекомендовать также введение конкурса профессионального мастерства, с помощью которого руководство компании поддержит стремление побеждать, обеспечит повышение трудовой мотивации сотрудников компании. Если ввести такие конкурсы, то они будут

способствовать повышению работоспособности, производительности труда, исполнительности работников. С помощью конкурсов, которые будут развивать конкурентоспособность у работников, можно будет выявить и наградить достойных, тем самым повысить их мотивацию к трудовой деятельности, что благоприятно отразится в конечном итоге на производительности компании в целом. За лучшие результаты в данном конкурсе победителю можно вручить сертификат на приобретение мебелиной продукции компании ООО «МК БТС».

Так как ООО «МК БТС» представляет себя производственное предприятие, необходимо организовать столовую и рассмотреть вариант оплаты питания частично средствами компании. Организация общественного питания даст существенную экономию общественного труда вследствие более рационального использования техники, сырья и материалов. Кроме того, предоставление сотрудникам сбалансированного рационального питания в течение рабочего дня повысит их работоспособность и сохранит здоровье.

Организационную культуру ООО «МК БТС» в соответствии с характеристиками К. Камерона и Р. Куинна можно охарактеризовать как адохократическая культура, которая направлена на постоянную динамику, предпринимательство и творчество. Сотрудники готовы жертвовать всем ради компании и рисковать, если это требуется. У коллектива такой организационной культуры большое желание экспериментировать и постоянно совершенствоваться. Компания ООО «МК БТС» считается успешной, так как производит уникальные товары и услуги.

Таким образом, организационная культура компании ООО «МК БТС» представляет собой своеобразную систему, позволяющую отличать данную компанию от другой, передаваемую через выработанные нормы, регулирующие деловые, организационно-управленческие и межличностные коммуникации лиц, входящих в компанию, и определяющую внешнее представление компании посредством использования логотипов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все предприятия независимо от формы собственности и видов деятельности создаются и живут в определенной среде, носящей название – культура. Она во многом определяет смысл существования предприятия, действует как извне, так и внутри компании. Многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат уже освоенным персоналом культурным нормам и ценностям.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, коллектив предприятия вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название организационной культуры. Организационная культура представляет собой совокупность разделяемых сотрудниками ценностных ориентаций, норм и традиций, определяющая «индивидуальность» предприятия и формирующая сопричастность к решению его стратегических и тактических целей и задач. Совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной компании, задает персоналу ориентиры их поведения и действий. Все это не только отличает одну компанию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания ее в долгосрочной перспективе.

Организационная культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации предприятия. Она определяет и объединяет миссию, цели и стратегию предприятия. Благодаря организационной культуре, на производственном предприятии вырабатываются правила общения и поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками.

Организационная культура играет важную роль в жизни производственного предприятия. Руководство должно уделять пристальное внимание на процесс формирования организационной культуры, которая соответствовала бы задачам бизнеса, помогала концентрировать усилия на достижении главных стратегических целей предприятия.

Важно отметить, что организационной культуре как в зарубежных, так и в отечественных компаниях уделяется большой интерес. В первую очередь, руководитель компании серьезное внимание обращает на стиль руководства, взаимоотношения в коллективе, пропагандируемые ценности и конечно же на взаимодействие сотрудников с различными аспектами организационной культуры.

Проанализировав организационную культуру производственного предприятия ООО «МК БТС», можно сделать вывод, что организационная культура компании относится к адохократическому виду культуры, которая направлена на постоянную динамику, предпринимательство и творчество. Организационная культура мебельной компании «БТС» представляет собой своеобразную систему, позволяющую отличать данную компанию от другой,

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что руководство мебельной компании ООО «МК БТС» уделяет особое внимание кадровому составу, понимая, что благоприятная обстановка на производстве, дружеские отношения с руководством повышают мотивацию персонала, что в конечном счете приводит к увеличению производительности труда и уменьшению абсентеизма, что не редко встречается в данной сфере.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арзина Н. В. Основные типы бизнес-культур и их отличительные особенности //Молодой ученый. — 2018. — №7. — С. 52-54.
2. Вегвари Б. Особенности организационной культуры малых и средних предпринимательств (на основе результатов анкетирования работников венгерских и российских фирм) //Статистика и экономика. — 2014. — №. 2. — С. 46-52.
3. Галимова А. Ш., Мухамедшакирова Р. М. Особенности формирования и развития организационной культуры в компаниях //Новые информационные технологии в науке. — 2017. — С. 46-48.
4. Ермолов Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2012. — №. 9. — С. 78-85.
5. Ильиных С. А. Организационная культура как инновационный фактор эффективного управления организацией //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2008. — №. 6. — С. 317-321.
6. Исопескуль О. Ю. К вопросу об определении категории «Культура предприятия» //Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. - Социально-экономические науки. — 2010. — №. 5. — С. 29-39.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. СПб: Питер. 2001. 320 с.
8. Кравченко Е.Ю. Организационная культура: учебное пособие. — Белгород : Издательство Белгородский университет кооперации, экономики и права (Белгород), 2018. — 173 с.
9. Купрейченко А. Б., Молодых Е. Н. Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм

делового поведения // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – №. 1. – С. 24-38.

10. Ларичева, Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 36-37.

11. Левкин, Н. С. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений / Н. С. Левкин / Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №2. – С. 7 – 10.

12. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ, 2003. – 157 с.

13. Мубаракшина О. А., Марченко Н. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1. – С. 108-118.

14. Обьедкова Л. В. Развитие организационной культуры потребительской кооперации России //Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2012. – №. 2. – С. 134-139.

15. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 306 с.

16. Официальный сайт ИКЕА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/ru/>

17. Официальный сайт Matsuoka [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.matsuokafurniture.com/>

18. Официальный сайт Орматек [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ormatek.com/>

19. Петрова, Е.В. Организационная культура: взгляд изнутри (по результатам социологического опроса) / Е.В. Петрова, Ю.А. Тюрина // материалы конференции: научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2018. – Том 2. – С. 349-352.

20. Плужнова Е. Н. К вопросу об определении понятия «организационная культура» // Наука и мир. – 2015. – Т. 2. – №. 1. – С. 26-29.
21. Рашкеева И. В. Организационная культура: история, понятие, типология // Евразийский союз ученых. – 2015. – №. 1-4. – С. 140-142.
22. Резанович А. Е. Особенности формирования организационной культуры на различных этапах жизненного цикла предприятия // Проблемы и перспективы современной науки. – 2014. – №. 2. – С. 176-181.
23. Саенко Н. Р., Мамин А. А. Сопоставление западной и восточной организационных культур. – М., – 2015. – 75 с.
24. Соловьяненко К. Культура безвластия / К. Соловьяненко // Управление компанией. – 2002. – №. 8. – С. 71 – 75.
25. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова – М.: Инфра-М, 2011. – 150 с.
26. То, Тху Чанг Анализ организационной культуры: сущность и эволюция развития // Статистика и экономика. – 2014. – №. 3. – С. 94-96
27. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
28. Устав ООО «МК БТС» / Утв. Решением единственного учредителя от 20.03.2017 № 1/2017.
29. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур // Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014. – №. 12. – С. 9-49.
30. Чекалдин А. М. Анализ элементов объективной организационной культуры предприятия // Современный ученый. – 2017. – №. 5. – С. 202-205.
31. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
32. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. - М.: Гардарики, 2014. – 226 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сравнительная таблица определений организационной культуры

Авторы	Содержание определений
Определения - характеристики деятельности организации и ее членов	
Д. Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.
Э. Шейн	Коллективные первичные представления, полученные группой в результате внешней адаптации и внутренних взаимодействий.
Б.З. Мильнер	Представления и подходы к решению проблемы, формы отношений к достижению результатов деятельности.
К.Сил и Д.Мартин	Ценности организации влияют на философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, внешний вид, одежду и др. содержат ценности; для поддержания культуры составляются правила найма работников, тренинги, системы обучения, планирования карьеры и т.д
Р.Холл	Положения, понятия и ценности, которые составляют опору для действия
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
Д. Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, регламенты и неформальные правила
Д. Гибсон Д. Иванцевич	Установленные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в компании
Р. Дафт	Набор ключевых ценностей, убеждений, неформальных соглашений и норм, принятых всеми членами коллектива
Д. Ньюстром К. Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений и норм
Ф.Лютенс	Наблюдаемые постоянные формы поведения, нормы, преобладающие ценности, философия, правила и организационный внутренний климат
Н.Лэметр	Набор представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемый всем персоналом
Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию	
К.Камерон и Р.Куинн	То, что значимо для компании, каковы модели ее лидерства, язык и символы, процедуры и будничные нормы, как добиться успеха. Все то, что составляет уникальность компании
Р. Гриффин	Набор ценностей компании, которые помогают ее членам понять, для чего была создана компания, как она развивается и что стоит на первом месте
П. Вейлл	Объединение отношений, действий, артефактов, устоявшее во времени и формирующее у коллектива уникальную общую психологию.

Продолжение таблицы

Д.Элдридж и А.Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ создания команд и отдельных работников в компании для обеспечения ее успеха
Ф.Харрис и Р.Моран	Понимание работниками себя и своего места в компании; приемы и язык общения; внешний вид персонала, поведение, верования; условия питания, обучения и развития; специфика отношений между людьми разного ранга, интеллекта и опыта
Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию	
М. Мескон	Атмосфера или социальный климат в компании.
Э.Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками для адаптации в обществе.

Источник: Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценкам / О. Г. Тихомирова – М.: Инфра-М, 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристики организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Виды культуры	Основные характеристики
Клановая культура	Персонал компании имеет много общего и поддерживает дружеские отношения со всеми. Компания – большая семья. Лидеры компании и руководители – воспитатели, отцы семейства. Сила компании заключается в преданности персонала и соблюдении традиций. Компания готова работать над совершенствованием личности работника и поддерживать с ним долгосрочные отношения, хранит моральный климат. Ключевая цель – забота о клиенте и людях в целом. Поддерживается бригадный труд, участие людей в бизнесе.
Адохократическая культура	На работе постоянна динамика, предпринимательство и творчество. Люди готовы жертвовать всем ради компании и рисковать, если это требуется. Лидер – человек, готовый на риск и генерирующий новые идеи. Объединяет людей желание экспериментировать и постоянно совершенствоваться. Значение придается деятельности на переднем рубеже. В будущем компания опирается на рост новых ресурсов. Успешной компания считается только производя уникальные товары и услуги. Личная инициатива и свобода работника приветствуется.
Иерархическая культура	Место работы очень формализовано и структурировано. Людей регулируют различные процедуры. Мышление лидеров рационально и концептуально. Компания развивается медленно и плавно. Связующее звено для персонала – формальные правила и официальная политика. В будущем компания стремится к стабильности и плавному увеличению рентабельности выполнения работ. Успешной компания чувствует себя достигнув надежности поставок и низких затрат. Наёмный работник может рассчитывать на постоянную занятость.
Рыночная культура	Компания своей главной целью видит результат и выполнение запланированных задач. Конкуренция и целевая деятельность персонала. Лидеры – суровые конкуренты и твердые, требовательные руководители. Общее для всего персонала – стремление к победе, успеху и поддержанию имиджа компании. Перспектива на конкуренцию и достижение ключевых целей. Успех – владение большей долей на рынке товара. Стиль фирмы – жестко проводимая линия на конкурентноспособность.

Источник: Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р. Куинн – СПб.: Питер, 2001. – С. 290

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сравнительный анализ особенностей организационной культуры

Характеристика	Особенности организационной культуры по странам		
организационной культуры	США	Япония	Россия
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей компании	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на работника	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к работнику как к рабочей силе	Подход к работнику как к личности	Подход к работнику как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция, сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху-вниз	Коллективные решения снизу- вверх	Индивидуальные решения сверху-вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли

Основные версии логотипа ООО «МК БТС»

Основной логотип.
Применяется во всех случаях.

■ logotype_bts.ai



Минимальная ширина

Дополнительная версия логотипа.
Используется для размещения
на мелких формах.

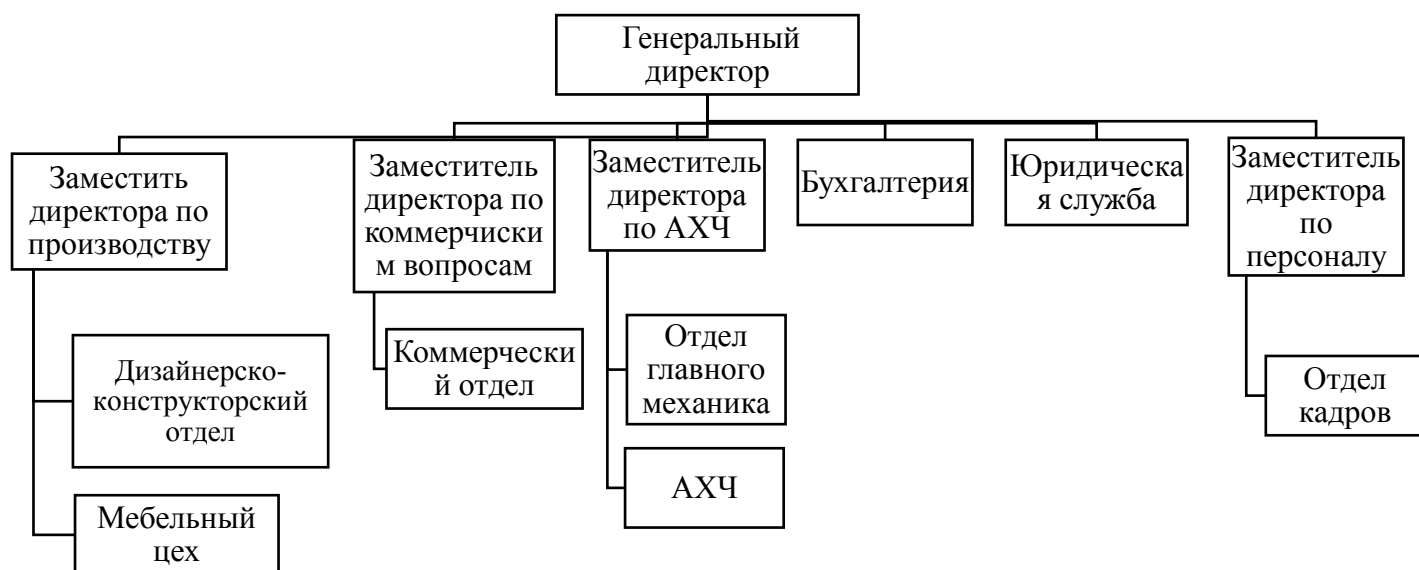
■ logotype_bts_add.ai



Минимальная ширина

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Организационная структура ООО «МК БТС»



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 32 наименований.
Рисунков 13, таблиц 4 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 201 г.

Спирин И.Е.