МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

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 корпоративной культуры на производственном предприятии (на примере ООО «МАЯКПРИНТ»)»

Студент _____ Шафеева А.Д.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ Данилова Е. А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ Данилова Е. А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б.
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____ Корж Н. В.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ……..….8

1.1 Сущность и содержание корпоративной культуры…….....8

1.2 Управление корпоративной культурой предприятия….....19

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ……..30

2.1 Оценка отечественного и зарубежного опыта управления корпоративной культурой производственного предприятия……...…30

2.2 Анализ и пути совершенствования корпоративной культуры на примере ООО «МАЯКПРИНТ»……. ……40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....51

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....53

ПРИЛОЖЕНИЯ.....57

ВВЕДЕНИЕ

Формирование корпоративной культуры является актуальной практической задачей управления в современной рыночной экономике, решить которую возможно только при наличии серьезных теоретических оснований. Поэтому на сегодняшний день, как в мировом, так и в отечественном научном сообществе уделяется большое внимание к исследованиям, посвященным формированию корпоративной культуры.

Интерес к данной теме обусловлен активно изменяющейся конъюнктурой экономического пространства современности, которая вызывает в организациях необходимость в поиске новых управленческих решений и стратегий, позволяющих мобильно реагировать на изменения во внешней среде. Умение организаций максимально быстро адаптироваться в новых условиях сегодня становится не только залогом благополучия в бизнесе, но и важнейшим фактором жизнеспособности компании. В таких условиях традиционные практики управления человеческими ресурсами, особенно в сферах мотивации и контроля, на деле малоэффективны и приводят к нехватке таких факторов, как «саморазвитие», «самоконтроль», «инициатива» и «ответственность», которые, в свою очередь, трансформируются в систему корпоративных ценностей и способны составить ощутимое конкурентное преимущество для любой организации.

Важный мотив для изучения корпоративной культуры состоит в том, что традиционные способы управления компаниями, построены на функциональной специализации подразделений и работников, на разделении труда, на том, что структуры организации обособлены друг от друга, иерархичности процессов, что не отвечает настоящим условиям. Развитие и управление корпоративной культурой дает возможность сформировать новое

сообщество, соответствующее современным требованиям. На сегодняшний день репутация и имидж организации приобретают всё большее влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельность компании. Из этого следует, что современные организации нуждаются в новой идеологии управления, новом характере связей и взаимоотношений с внутренней и внешней средой компании, то есть в корпоративной культуре, более соответствующей настоящим условиям функционирования организаций.

Опыт множества как отечественных, так и западных компаний подтверждает, что конкурентоспособнее та организация, где более сплоченный коллектив, отсутствуют преграды иерархии, в которой каждый заинтересован в достижении целей компании, так как от этого зависит чувство значимости и материальное благополучие каждого сотрудника. Корпоративная культура имеет большое влияние на развитие, а главное прибыльность организации. На смену традиционным ценностям прошлого, таким как послушание, дисциплина, власть, иерархия, приходят новые: самоопределение, участие, коллектив, творчество, раскрытие личности. И управление компанией, где персонал занимает одну из главенствующих ролей, имеет место быть только при наличии развитой корпоративной культуры, которая своими ритуалами и традициями развивает в человеке профессионала.

Корпоративная культура оказывает большое влияние на производственное поведение людей, а, значит, на эффективность организации. Главное предназначение корпоративной культуры - это сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей и достижение корпоративной миссии.

Корпоративная культура играет важную роль в определении и реализации управленческой деятельности, осуществлении эффективной политики предприятия. Исследования в этой сфере осуществляли такие

зарубежные и отечественные ученые, как Шевченко И.Л., Е.Г. Шейн, Армстронг М., Грошев И.В., Пригожин, А.И., Сингур А.А. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение корпоративной культуры на производственном предприятии на примере ООО «МАЯКПРИНТ» и разработка направлений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- исследовать сущность и содержание корпоративной культуры предприятия;
- изучить основы процесса управления корпоративной культурой предприятия;
- провести оценку отечественного и зарубежного опыта управления корпоративной культурой производственного предприятия;
- провести анализ и определить основные направления совершенствования корпоративной культуры производственного предприятия ООО «МАЯКПРИНТ».

Объект исследования - корпоративная культура.

Предметом исследования является корпоративная культура на производственном предприятии.

В работе использовались методы анализа документов, обобщения материалов научной и учебной литературы, периодической печати, наблюдение, интервью.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание корпоративной культуры

Эксперты в сфере маркетинга организации полагают, что организации, как и нации, имеют собственную культуру. Процедура развития корпоративной культуры интересна для компании, в первую очередь, возможностью регулировки поведенческих установок персонала в основе тех ценностей, которые приемлемы для организации, однако не считаются приоритетными, а в некоторых случаях и отступают от ценностей, сформировавшихся в обществе.

В современной литературе имеется достаточно большое количество определений понятия «корпоративная культура». Рассмотрим наиболее широко употребляемые из них.

Корпоративная культура — это то, как в организации принято вести дела. Это то, как быстро принято отвечать на запросы клиента; то, во сколько принято приходит на работу и уходить; то, за что принято поощрять сотрудников, а за что - увольнять. Это то, как будут работать сотрудники во время отсутствия руководства [7, с.153].

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [9, с.15].

Корпоративная культура – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [22, с.23].

Корпоративная культура – это культура членов организации, направленная на достижение целей организации. Это иерархическая система, в вершине которой стоят коллективные базовые представления, затем ценности и идеалы, затем артефакты [10 с.57].

Под «корпоративной философией» понимают квинтэссенцию корпоративной культуры компании, определяющую пути, способы и приоритеты развития организации. В нее входят следующие составляющие.

Видение — это привлекательная для первых лиц компании картина будущего организации. При этом если она останется привлекательной только для высшего уровня управления компании, то более многочисленные, последующие уровни сотрудников, не разделяя видение, просто не будут работать на его достижение. Поэтому важно, чтобы после того, как высшее руководство определилось с видением, результаты были бы донесены до остальных сотрудников, и сотрудники поняли бы и приняли перспективы своей компании и стали их разделять.

Миссия - утверждение, в котором раскрывается смысл существования компании, ее отличие от других аналогичных организаций. Миссия раскрывает смысл существования любой организации. Говоря о смысле существования организации, не удастся спрятаться за один из самых распространенных мифов о том, что смысл существования любой коммерческой организации заключается в получении максимальной прибыли. Любая миссия (корпоративная, личная или государственная) формулируется в терминах «отдавания», а не «получения». То есть миссия вашей организации должна говорить о том, что организация приносит в этот мир, а не то, что она из него забирает [27, с.34].

Ценности - емкое описание того, что для данной организации является важным, что определяет ее деятельность. Ценности определяют выбор пути достижения целей. И если цели ближайших конкурентов могут совпадать, например, стать лидерами на рынке, то при различном наборе ценностей эти организации выберут различные пути достижения своих целей.

Ценности (либо ценностные ориентации), которые в силах соблюдать индивид, считаются второй единой категорией, включаемой авторами в формулирование корпоративной культуры. Ценности направляют индивида в том, какое поведение нужно рассматривать допустимым либо непозволительным. К примеру, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», по этой причине в них неприемлемо винить клиента за провал в работе членов организации. В иных - может быть все напротив. Но и в этом, и в другом случае установленная ценность дает понять индивиду как, он должен действовать в определенной ситуации.

И еще одним единым атрибутом определения корпоративной культуры является «символика», с помощью которой ценностные ориентации «передаются» членам компании. Некоторые организации владеют особыми, предназначенными для всех без исключения документом, в которых они подробно представляют свои ценностные ориентации. Но сущность и роль последних более подробно раскрываются сотрудникам посредством «ходячих» историй, легенд и мифов. Их говорят, пересказывают, объясняют. Вследствие этого они в некоторых случаях оказывают наибольшее воздействие на индивидов, нежели эти ценности, которые записаны в рекламном буклете организации [9, с.58].

Корпоративная культура может быть зафиксирована в письменном виде, но может и не быть закреплена документально, а просто отражаться в сознании работников на основе поддержаний традиций фирмы, договоренностей между сотрудниками и руководством, может быть основана на вере в определенные идеалы и ценности.

По мнению многих авторов, корпоративная культура — это «душа» организации. Корпоративная культура охватывает духовную и материальную сторону жизни коллектива в организации. Она включает в себя следующие компоненты, представленные на рисунке 1.

Рисунок 1 – Элементы корпоративной культуры

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с.237

В основе любой корпоративной культуры лежат ценности организации. Это объекты и явления, которые с точки зрения сотрудника являются ориентирами и целями в его работе и жизнедеятельности. В них выражена особая значимость материальных и духовных благ необходимых для существования и развития системы.

Ценности можно разделить на ценности – цели и ценности – средства. Первые отражают стратегические цели существования организации, вторые

ценные качества персонала (например, дисциплинированность, честность, инициативность) характеристики рабочей среды и внутренней атмосферы (например, командный дух).

При создании организации закладываются ценности-цели, в соответствии с которыми определяются задачи организации, ее роль. После этого выбираются цели-средства главной задачей которых являются самосохранение и развитие организации.

Источники системы ценностей и убеждений в организации, следующие:

1. Обще гуманистические (классическая философия, религиозные идеи, западный гуманизм);

2. Общественные (конституционный порядок, хозяйственный уклад, социальный порядок);

3. Корпоративные (интересы сотрудников, рыночных партнеров, собственников).

В классификации Борисовой С.Г. к элементам корпоративной культуры относят:

- Стратегические цели организации, направление её деятельности, путь развития;

- Стиль корпорации: характерный компании дресс-код, вид офисного здания, интерьер, символика;

- Ценности компании;

- Поведенческие нормы – так называемый этический кодекс, который состоит из правил поведения в определенных ситуациях, одобренных начальством (взаимодействие с клиентами);

- История, традиции, привычки и ритуалы, которые стабильны, характерны для данной компании, не изменяются с течением времени;

- Взаимоотношения – стиль коммуникации для департаментов, отдельно взятых коллег друг с другом;

- Структура ведения различных переговоров между компанией и клиентами, партнерами и даже конкурентами;

- Вера коллектива в достижение корпоративных целей, желание сделать личный вклад для их скорейшей реализации;

- Разделение сотрудниками правил корпоративной культуры.

Детально разобрав компоненты корпоративной политики, следует понимать, что она создает атмосферу легкого и понятного взаимодействия, расставляет рамки между начальником и подчиненным, так же она обязывает «новичков» скорейшим образом включаться в нужный ритм общения [6, с.5].

Носителями корпоративной культуры являются люди. Каждая процветающая компания обладает сложившейся корпоративной культурой.

Она может закладываться основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), а иногда формируется постепенно по мере того, как организация преодолевает препятствия (Coca-cola). Культуру фирм могут развивать команды менеджеров (например, в Японии). Корпоративная культура способна уменьшить степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок, обеспечить целостность за счет ценностей и норм. Она может воздействовать на отдельных людей, например на моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие. Культура может воздействовать на людей по-разному, в зависимости от их работы, положения по служебной лестнице, статуса, квалификации, уровня оплаты.

По мнению М. Армстронга, понятия «корпоративная культура» и «климат организации» часто используют как взаимозаменяемые, но в них существуют существенные различия [4, с. 89].

Понятие «климат» имеет корни в социальной психологии. Его понимают как корпоративное влияние на мотивацию и поведение сотрудников, т.е. оно включает такие аспекты, как корпоративная структура, система вознаграждения, дружеское участие руководителей и коллег, взгляд коллег на корпоративную политику, деятельность и мероприятия, как

официальное, так и неофициальные, а так же цели и средства организации, используемые для достижения.

В 1981 году Эдгар Шейн предложил выделить три уровня корпоративной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный. Эта модель была им усовершенствована в 1983 году и представлена в приложении А.

При создании организации закладываются ценности-цели, в соответствии с которыми определяются задачи организации, ее роль. После этого выбираются цели-средства, главной задачей которых являются самосохранение и развитие организации. Можно выделить две основные модели корпоративной культуры [26, с.212] модель Э. Шейна, модель Ф. Харриса и Р. Морана.

Рассмотрим каждую из них подробнее на рисунке 2 и рисунке 3.

Рисунок 2- Корпоративная культура по Э.Х.Шейну

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с.187

Модель Харриса и Морана изложенная ими в 1991 году рассматривает содержание организационной культуры на макро- и микроуровне на основе 10 характеристик.

Модель Ф.Харриса и Р.Морана
Ф. Харрис и Р. Моран включают в характеристики корпоративной культуры следующие показатели:
•Осознание себя и своего места в компании
•Коммуникационная система и язык общения
•Внешний вид, одежда и представление себя на работе
•Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области
•Осознание времени, отношение к нему и его использование
•Взаимоотношения между людьми
•Ценности и нормы
•Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то
•Процесс развития и обучения сотрудника
•Трудовая этика и мотивирование

Рисунок 3- Модель Ф. Харриса и Р. Морана

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с. 145

Инструментом оценки корпоративной культуры является профиль корпоративной культуры, который содержит набор утверждений, описывающих предположительные корпоративные ценности. Это положение основано на нормах, ожиданиях людей относительно специфических и поведения.

Бурков В. Н. утверждает, что в организации может быть много «локальных» культур, но одна будет преобладающей. В организации может существовать и контркультура.

Формирование и изменение корпоративной культуры происходит под влиянием следующих факторов:

1. Реакции руководства на критические ситуации;
2. Отношение к работе и стиль поведения руководителей;
3. Критериальная база поощрения сотрудников;
4. Критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения работников из организации;
5. Структура организации;
6. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
7. Внешний и внутренний дизайн помещений, в котором располагается организация

Не все компании могут достичь успеха. Он во многом зависит ещё и от типа корпоративной компании. Их изучением начали заниматься ещё в 20 веке, поэтому многие из них уже успели устареть. Новые тенденции ведения бизнеса в интернете сформировали уже кардинально новые подходы к организации культуры [7, с.56].

Профессора Мичиганского университета Ким Камерон и Роберт Куинн выделили четыре типа корпоративной культуры: клановый, адхократический, бюрократический и рыночный. Обычно в компании в различной степени представлены все четыре вида, но один из них доминирует. В каждом типе культуры приживаются и продуктивно трудятся сотрудники с определенными качествами.

Тип 1. Клановая культура. Все сотрудники компании – одна большая семья. Люди, которые работают в клановой организации, не просто коллеги, а друзья. Они доверяют друг другу, всегда готовы помочь. Главная ценность компании – сотрудничество. Руководителей воспринимают как воспитателей или родителей. Работники организации преданы ее традициям. Основная цель клановой компании – заботиться о персонале. Руководство поощряет командность и согласие.

Тип 2. Адхократическая культура. Творческая компания, где поощряют инициативу. Организация с адхократической культурой динамичная, стремится развиваться и искать новые ресурсы. Сотрудников в такой компании объединяет желание экспериментировать. Поэтому лидерами считают новаторов, которые готовы рисковать ради цели. В адхократической культуре нет авторитаризма: работники могут высказывать идеи, проявлять инициативу. Цель организации – быть лидером в своей сфере. В компании такого типа превалируют временные команды и проектный подход. Основная ценность – развитие.

Тип 3. Рыночная культура. Главное – достичь цели, а средства не важны. Стремление побеждать – это то, что связывает людей организации рыночного типа. Сотрудники в такой компании соперничают не только с внешними оппонентами, но и друг с другом. Руководители требуют максимальной отдачи от подчиненных. Их основная задача – завоевать большую долю рынка и свергнуть конкурентов. На пути к этой цели организации рыночного типа часто используют агрессивные стратегии. Основная ценность компании с такой культурой – бизнес-результат.

Тип 4. Бюрократическая культура. В компании правят стандарты и контроль. Бюрократический тип – один из самых частых в российских организациях. Руководители отделов и служб в компании такого типа – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Их задача – сокращать издержки, поддерживать плавный ход деятельности компании. Управленцы заботятся, чтобы все сотрудники следовали формальным правилам, работали со стабильными показателями. От подчиненных ждут, что они будут укладываться в сроки и выполнять планы, экономя при этом ресурсы. Главная ценность компании с бюрократической корпоративной культурой – стабильность и исполнительская дисциплина [20, с.19].

Существует и другая классификация типов корпоративной культуры, представленная в приложении Б.

Основная функция корпоративной культуры – создание ощущения идентичности работников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации корпоративных и индивидуальных интересов.

Так же к функциям культуры в организации можно отнести:

1) ценностно-образующая – формирование у людей правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая корпоративная среда;

2) нормативно-регулирующая – задание регулирующих норм поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым;

3) познавательная – обеспечение работника необходимой информацией об организации, ее истории, традициях, мифах, легендах и т.д.;

4) коммуникационная – установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и едино образность в анализе и оценке любого вида информации;

5) мотивирующая – мобилизация персонала, ориентация всех подразделений на общие цели, обеспечение комфортности работы и удовольствия от нее;

6) стабилизационная – развитие менеджером по персоналу системы социальной стабильности в организации на основе роста сплоченности коллектива;

7) идентификационная – придание сотрудникам корпоративной идентичности, возможности отождествлять себя с организацией.[23, с.295]

Корпоративная культура раскрывается с помощью ее характеристик, важнейшими из которых, исходя из современных условий экономической среды, являются:

1. Всеобщность – культура затрагивает все процессы и явления, происходящие в компании.

2. Сила – способность корпоративной культуры оказывать сопротивление различным негативным факторам внешней среды и контркультурам.

3. Разделяемость – какое количество сотрудников разделяет ценности корпоративной культуры [2, с.248].

Таким образом, невзирая на явное многообразие определений, и трактовок корпоративной культуры, в них имеется общие факторы.

Корпоративная культура компании — это совокупность морально-этических принципов, социальных норм и правил поведения в организации, ценностей и ориентаций, разделяемых работниками компании. Так же к элементам корпоративной культуры можно отнести традиции, легенды и ценности сформировавшиеся в период образования и развития компании и последующего целенаправленного осмысления ее деятельности.

В большинстве определений авторы ссылаются на примеры базисных предположений, которых держатся члены организации в своем поведении и поступках. Процессы, возникающие в ходе деятельности организации, позволяют определить конкретный тип корпоративной культуры компании. Определение типа корпоративной культуры компании позволяет наилучшим образом понять ее, а также определить требует ли изменений в конкретный период времени.

1.2 Управление корпоративной культурой предприятия

Под корпоративной культурой подразумеваются общие для всех работников компании ценности, убеждения, отношения и нормы поведения.

Чтобы корпоративная культура оказывала влияние на предприятия в направлении успеха, необходимо разработать систему методов для ее развития. Отечественные исследователи О.С. Виханский и А.И. Наумов

предлагают методы поддержания корпоративной культуры и описывают ситуации, когда изменение культуры необходимо.

По мнению исследователей, поддержание культуры организации не сводится к принятию «нужных» и увольнению «ненужных» сотрудников, не «вписывающихся» в существующую корпоративную культуру. Однако, система наиболее эффективных методов развития корпоративной культуры на предприятиях в Российской Федерации выглядит несколько иначе [23, с.295].

На дальнейшее развития культуры влияет отбор сотрудников на вакантные должности. С приходом в компанию новых сотрудников корпоративная культура претерпевает изменения. Все люди имеют свою систему ценностей, нормы поведения, привычки. Насколько приход новых сотрудников повлияет на культуру, зависит от ее силы. Чем сильнее корпоративная культура в компании, тем меньше она изменится, и наоборот.

Поэтому при отборе кандидатов необходимо учитывать соответствие нового сотрудника сложившейся культуре – данное мнение широко распространено среди ученых и представителей бизнеса [22, с.14].

Следующим методом развития корпоративной культуры является подход и поведение руководителя. Развитие корпоративной культуры также устанавливается сверху вниз, то есть идет от руководства. В зависимости от поведения руководителей, их внимания к отдельной составляющей культуре, реакции на проблемы во внешней и внутренней среде происходит поддержание корпоративной культуры. Совершенствование процессов коммуникаций является наиважнейшим методом развития культуры организации.

Следующим методом развития культуры является развитие программ мотивации сотрудников. В каком виде и объеме развивать программы мотивации, по мнению авторов, индивидуальная задача каждого предприятия. И зависит от специфики функционирования компании, структуры и корпоративной культуры. Однако то, что она оказывает

значительное влияние на культуру – очевидно. Как метод развития корпоративной культуры можно выделить совершенствование корпоративного климата.

Производительность труда сотрудников зависит от различных факторов. Еще в 1920-е годы Э. Мэйо в ходе проведения хоторнских экспериментов было выявлено влияние, что рабочим важно участвовать в том или ином процессе с теми людьми, с которыми им комфортно, что существующие в коллективе неформальные группы играют для рабочих более важную роль, чем формальные [28, с.21].

Авторы убеждены, что, если в компании царит благоприятная атмосфера, это способствует повышению их производительности и желанию работать и трудиться во благо компании в целом. Данное высказывание применимо и к другим областям жизнедеятельности социума. Включая детский сад, школу, учебные заведения, и даже семью. Чем комфортнее в коллективе, тем больше желание в нем находиться и развиваться.

И, завершающим в данной классификации является метод увольнение сотрудников, отклоняющихся от корпоративной культуры. Увольнения сотрудников неприятное мероприятие, но бывают ситуации, когда данная процедура необходима.

Главная задача корпоративной культуры, помочь персоналу - наиболее эффективно выполнять свои обязанности в организациях и извлекать от этого наибольшее удовлетворение. Сплоченная одной целью, функционирующая, как целостный механизм, команда, даст значительно больше выгоды. Поэтому невозможно преувеличивать влияние корпоративной культуры на развитие организации. [7, с.89].

Корпоративная культура выражает огромное воздействие на производственное поведение людей, а, следовательно, на результативность компании. Основное назначение корпоративной культуры — это объединение трудового коллектива вокруг единых ценностей и достижение корпоративной миссии.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, проходящий в несколько этапов, причем этапы построения культуры, их содержание и хронология определяются контекстом развития каждой отдельно взятой компании.

Корпоративная культура компании формируется под воздействием ключевых факторов и развивается на протяжении всего периода работы организации. Основополагающие стандарты, ценности, убеждения, этнические нормы, ожидания и верования поддерживаются сотрудниками, помогают задать правильность ориентиров. Способ объединения всего коллектива, согласованность управленческого звена и отдельных структурных подразделений позволяет сделать работу более слаженной. Это неизменно влияет на успех деятельности всего предприятия в целом, предопределяет экономическую стабильность и конкурентоспособность организации. На правильное формирование корпоративной культуры организации в первую очередь оказывают влияние следующие факторы:

- сфера бизнеса, индивидуальные особенности технологий;
- личность руководителя;
- нормы и требования внешней среды;
- этапы развития компании.

Так же корпоративная культура организации формирует отношение сотрудников к профессионально-трудовой деятельности, к предприятию в целом. Внутри компании создаются положительные функциональные и межличностные отношения. Новым кадрам значительно проще и легче пройти процесс адаптации, если они ознакомлены с ценностями, перспективами и миссией организации.

Ключевым моментом процесса формирования корпоративной культуры должно стать единое и ясное видение ее желаемого образа. Видение — это то, над чем необходимо работать, чему уделять внимание и, наконец, что будет являться результатом наших целенаправленных действий.

Принципами, которыми должно обладать успешно сформированное и принятое менеджментом видение, являются:

- Приверженность — главный элемент успешной работы, указывающий на правильное развитие сформировавшейся корпоративной культуры. Человек начинает отождествлять себя с организацией, стремится лучше работать, чтобы способствовать дальнейшему успеху и процветанию компании.

- Интеграция — присвоение корпоративных целей, объединение вокруг них персонала компании. Методикой формирования является брендинг, корпоративные стандарты и собственные средства массовой информации: журналы, газеты.

- Вовлеченность — желание делать определенные шаги, прилагать усилия, чтобы внести собственный вклад в достижение основных целей. К методикам формирования относится обучение, развитие персонала, проведение корпоративных конференций, семинаров. Дополнительным стимулированием вовлеченности служит поощрение инициативности, подготовка различных конкурсов, программ.

- Лояльность выражается в эмоциональной привязанности сотрудников к своей организации, ярко выраженное желание оставаться ее членами. Для ее формирования разрабатывают семейные программы, праздники, поздравления, социальные мероприятия, льготы, привилегии. Активно развивается спорт, культура, благотворительность.

Специалисты выделяют два метода разработки корпоративной культуры. Первый – описание тех принципов, которые сформировались в компании за годы её жизни, и сформулировать ценности, на которых данные принципы основываются. Второй вариант – фирма создалась не так давно. В таком случае необходимо сформулировать ценности, связывающие её работников, отобразить их во внутреннем локальном документе компании.

Формулированием этих ценностей должен заниматься HR-департамент под руководством Директора по персоналу. Но инициатива, безусловно,

должна исходить от руководства компании. С ним же утверждается окончательный перечень ценностей и их интерпретация. HR-директор и линейные руководители затем доносят ценности до сотрудников, объясняют их суть. Это можно делать в процессе адаптации новичков, с помощью наставников, в ходе обучения персонала.

Кузнецов А.А. выделяет и другой способ формирования корпоративной культуры исходя из этапа развития организации.

Жизненные циклы, которые проходит компания, и соответствующий каждому циклу подход к формированию корпоративной культуры показан на рисунке 4. Исходя из анализа данного графика видно: если компания только что создана и проходит этап формирования, необходим харизматичный руководитель (лидер), задающий тон формированию корпоративной культуры. Это человек, вокруг которого персонал будет объединяться и, с которого будут брать пример. Им может быть генеральный директор или один из учредителей [11, с.9].

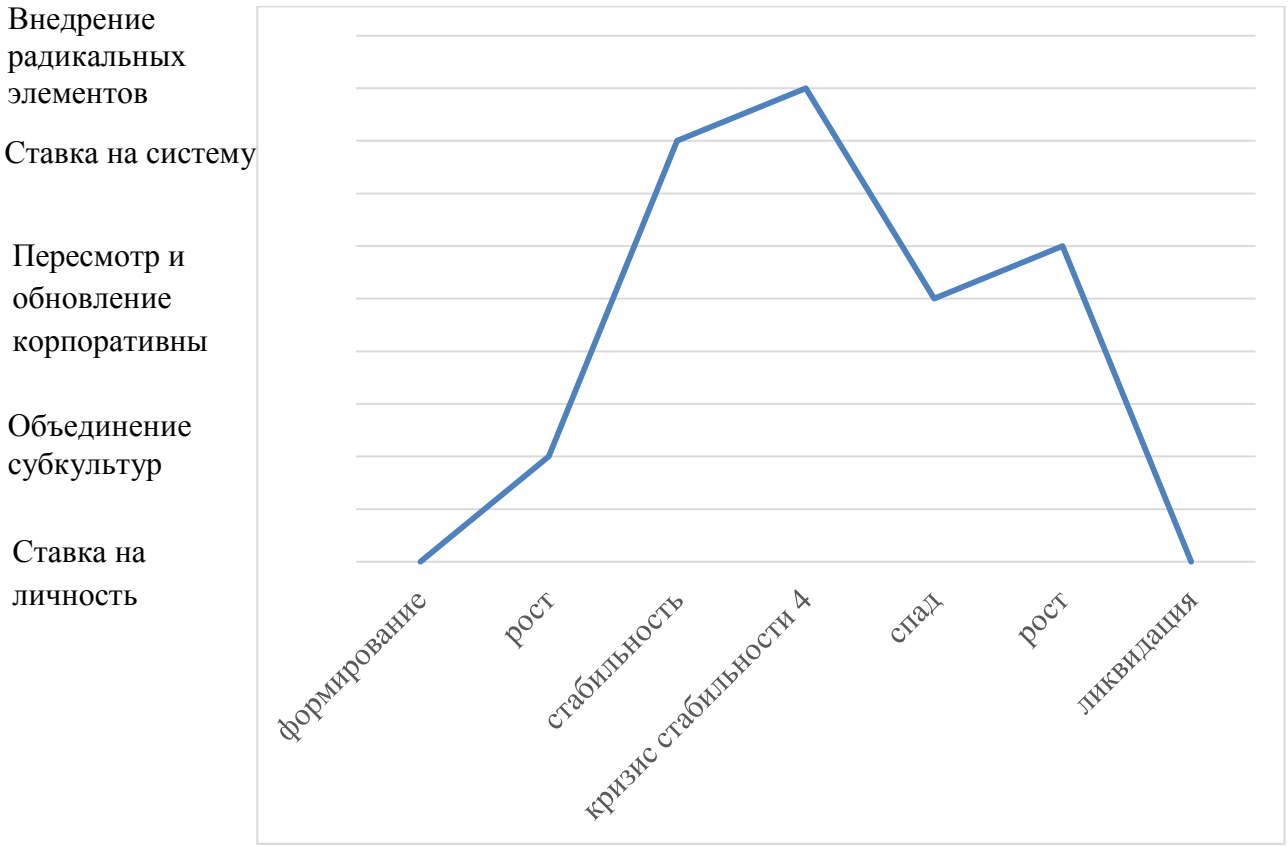

Рисунок 4 - Жизненные циклы компании и соответствующие им подходы к формированию корпоративной культуры

Источник: Терехова П.Л. Корпоративная культура: как и для чего формировать. // Директор по персоналу: практ. журн. по упр. чел. ресурсами. – Москва, 2018. -сентябрь.- с.15

Когда компания перейдет на стадию роста, следует собрать правила и традиции, зародившиеся в каждом подразделении, выбрать лучшие элементы из субкультур каждого отдела и начинать формировать систему корпоративных правил. На этапе зрелости (или стабильности) компании необходимо распространять общие правила на все подразделения компании. Процесс идет в обратном порядке: особенности каждого отдела должны приводиться в соответствие с системой корпоративных норм. Самый ответственный момент – кризис зрелости, после которого наступает или новый рост, или закат (спад). В этот решающий период необходимо внедрять в корпоративную культуру радикальные новые элементы.

У корпоративной культуры должны быть свои атрибуты: знаки отличия, корпоративные цвета, правила дресс-кода. Они будут ассоциироваться с организацией, символизировать ее уникальность. Например, государственный флаг в своем материальном воплощении лишь кусок раскрашенной в разные цвета материи. Но люди, зная, что он символизирует, воспринимают его именно как знак отличия страны. Так и в корпоративных символах скрывается тот самый смысл, которым их наделяет компания [7, с.89].

Пихало В.Т. утверждает, что, корпоративная культура в компании может образовываться стихийно либо целенаправленно. Стихийное развитие корпоративной культуры случается в таком случае, если владельцы, администрация компании в силу разных факторов не знают о феномене корпоративной культуры либо не уделяют ему надлежащего внимания.

Целенаправленное формирование корпоративной культуры подразумевает присутствие конкретного плана и действий по развитию корпоративной культуры в компании.

Корпоративная культура компании инертна: меняется, но не торопясь, материальные составляющие изменяются стремительнее в корпоративной культуре, нежели духовные, так как на их усвоение необходимо время. Результаты развития корпоративной культуры будут заметны не сразу.

Основным субъектом формирования корпоративной культуры выступает руководство организации. Формирование корпоративной культуры снизу, как правило, не имеет успеха. Работа по формированию корпоративной культуры может быть выполнена своими силами, так и с приглашением консультанта. Изменение корпоративной культуры – процесс, требующий преданности своей работе, по крайней мере, участия руководства. Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, который традиционно включает четыре этапа, которые представлены на рисунке 5.

Рисунок 5 – Этапы формирования корпоративной культуры

Источник: составлено автором на основе [Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – Москва: Проспект, 2015. - 432 с.]

На основе анализа работ, посвященных формированию корпоративной культуры, можно выделить следующие группы методов формирования и развития корпоративной культуры (приложение В) [18, с.16].

Федяева А.Ф. считает, что формирование и развитие корпоративной культуры происходит под четким контролем менеджера, и разделяет основные этапы:

1. Анализ существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика; стандарты поведения; «герои» организации; существующие методы формирования и развития корпоративной культуры.

2. Разработка корпоративного кодекса включает в себя определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики.

3. Определение форм и методов работы с персоналом. Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Ключевые составляющие приверженности: интеграция (присвоение работниками корпоративных целей, объединение работников вокруг целей организации), вовлеченность (желание работника вносить вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом) [26, с.213].

В современных условиях для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: брендинг, корпоративные средства массовой информации, корпоративные стандарты; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, социальные

программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники и поздравления; семейные программы, спорт, благотворительность.

Для формирования эффективной инновационной корпоративной культуры наиболее широко используются следующие технологии:

– обучающие семинары с целью создания у персонала настроя на инициацию и восприятие инноваций;

– тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре (они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры);

– помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);

– разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

4. Реализация проектов.

5. Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса), адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании, адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений). От последней характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры, – доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность и т.д. [35, с.27].

Сформированная корпоративная культура говорит о полной идентификации сотрудника с компанией и означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Подводя итог вышесказанного, следует отметить, что, развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и сообществе в целом, повысить творческую активность сотрудников, стимулируя рост предложений по совершенствованию процессов и других корпоративных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления, ускорить процессы интеграции и формирования в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты. Суммируя сказанное, можно представить схему формирования и поддержания корпоративной культуры организации на рисунке 6 [29, с.214].

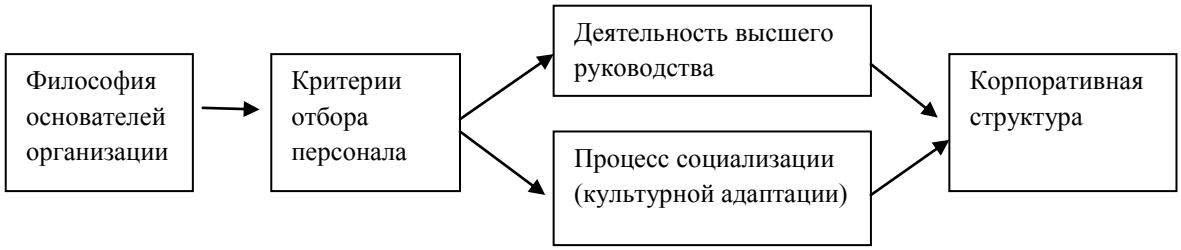

Рисунок 6 – Алгоритм формирования и развития корпоративной культуры предприятия

Источник: Федяева А.Ф. Формирование корпоративной культуры организации средствами PR // Новая наука: современное состояние и пути развития. - 2016. - №5-1. С. 215.

Корпоративная культура способствует более эффективной адаптации организации к внешней среде, служит действенным механизмом интеграции внутренних корпоративных процессов. Применение оценки корпоративной культуры позволяет: определить уровень корпоративной культуры, сложившегося в организации; улучшить информационно-аналитическое обеспечение процессов управления ею; снизить степень неопределенности и риска осуществления процессов ее формирования и, таким образом, повысить обоснованность и качество принимаемых управленческих решений [34, с. 245]. Можно выделить четыре основных уровня развития корпоративной культуры, которые представлены в (приложении Г).

Таким образом, способы формирования корпоративной культуры в компании крайне многообразны. Формирование корпоративной культуры – кропотливый процесс, что потребует существенных стараний от руководства и сотрудников компании. Имеются конкретные правила, которым необходимо руководствоваться при создании корпоративной культуры, и более подходящие для этой миссии группы методов, к которым относятся: использование формального и неформального лидерства; корпоративные (управленческие) методы; способы, связанные с влиянием на сознание и поведение сотрудников компании; методы образования.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Оценка отечественного и зарубежного опыта управления корпоративной культурой производственного предприятия

Исторически сложилось, что за рубежом раньше начали изучать и использовать возможности корпоративной культуры. Следует связывать данный факт с тем, что исследования корпоративной культуры начались раньше, нежели в России. Труды Т. Дила и А. Кеннеди, Т. Питерса и Р.

Уоттермана в 1982 году свидетельствуют о взаимосвязи культуры с эффективностью деятельности компаний. Исследователи сделали вывод, что успешные организации отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий руководства. В настоящее время интерес к корпоративной культуре стремительно растет и среди отечественных ученых, и среди представителей производства. Однако говорить о повсеместном развитии корпоративной культуры на предприятиях в Российской Федерации невозможно, так как это не соотносится с реальным положением. Соотношение осознанно и неосознанно формируемой корпоративной культуры (согласно проведенным исследованиям), составляет [34 с.243]:

- 20% к 80% в российских компаниях;
- 70% к 30% в западных компаниях;
- 90% к 10% в восточных компаниях.

Результаты исследований подтверждают, что на российских предприятиях корпоративной культуре не отдаётся должного внимания. В восточных же фирмах, напротив, практически повсеместно занимаются проработкой корпоративной культуры. Это объясняется силой традиций в восточных компаниях. А, на предприятиях в Российской Федерации возможности корпоративной культуры остаются нераскрытыми. Ответственность по развитию корпоративной культуры лежит на руководителе. Именно руководство играет ключевую роль в управлении корпоративной культурой. Поэтому мнение руководителей о значении корпоративной культуры для роста бизнеса может объяснить уровень ее развития в нашей стране. К примеру, компанией Grant Thornton International в 2016 г. было опрошено 2000 руководителей компаний в 36 странах, в том числе в России с целью изучения влияния корпоративной культуры. Около половины предпринимателей во всем мире главными источниками роста на следующие 10 лет считают:

- развитие корпоративной культуры (47%)

- правильное стратегическое планирование (44%)

- прочие факторы (9%) .

Для российских организаций самым важным для развития является стабильность бизнеса (60%) и правильное стратегическое планирование (48%) [25, с17]. То есть, несмотря на повышенный интерес к культуре организации российские организации не видят в ней наиважнейший источник роста организации. Более того, превалирующее значение стабильности бизнеса может отрицательно сказываться на развитии организации, способствуя со временем регрессу компаний. Производственная среда, особенно в российских реалиях, не отличается стабильностью и предсказуемостью. В то время как желание руководителей снизить риск для обеспечения большей стабильности может привести к непринятию необходимых управленческих решений, которые могут способствовать развитию компаний.

С точки зрения, авторов данная причина (чрезмерное желание обеспечить стабильность) именно препятствует, а не способствует развитию. Итальянский мыслитель, философ и писатель Николло Макиавелли в своем труде «Государь» писал: «что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому могут быть выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне – законы; отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом» [13]. Данная цитата показывает, что для многих людей, как руководителей, так и для сотрудников, перемены вызывают сомнения, страх и снижают столь необходимое им ощущение стабильности. Однако, в современном мире, в менеджменте, бизнес среде повышенное стремление к сохранению стабильности весьма вероятно будет означать постепенный регресс, но не развитие. И руководители, поставив

значительный акцент на стабильности, ограничивают возможности для развития предприятий. Ведь даже значительные и судьбоносные для компаний управленческие решения порой бывают интуитивными и идут вразрез с финансовыми планами.

Многие авторы говорят о том, что, при наличии сильной культуры, для которой характерна высокая степень разделяемости, предприятия будут менее подвержены колебаниям внешней среды, что столь необходимо в условиях экономической нестабильности. Она является прочным фундаментом, опираясь на который компании могут сохранить свои позиции на рынке, и расти дальше. В то же время видение корпоративной культуры как залога стабильности может способствовать повышению ее значения в глазах российских руководителей [8 с. 36].

Очевидно, сложно переоценить роль культуры организации в функционировании компаний, особенно в Российской Федерации, где высок уровень неопределенности внешнего окружения. Только в последнее десятилетие большинство предприятий в России столкнулись с двумя сильнейшими кризисами: в 2008–2009 годах и в 2014–2015 годах, результатом которых стало массовое сокращение персонала, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, сокращению заработных плат. В то время как отечественные исследователи отмечают особое значение культуры организации в кризисные времена – «именно сильная высокоэффективная корпоративная культура будет способствовать максимальному использованию потенциала сотрудников, развитию инноваций, росту лояльности потребителей и формированию устойчивых конкурентных преимуществ» [6, с.70].

Как отмечалось ранее, в нашей стране развитием корпоративной культуры не занимаются повсеместно. Однако это не значит, что таких предприятий не существует. Анализируя практику управления корпоративной культурой в Российской Федерации, можно выделить 3 группы предприятий:

1. К данной группе относятся предприятия, на которых сотрудники воспринимаются как наиболее важный ресурс и вопросы развития культуры организации решаются на самом практическом уровне.

2. Предприятия, где развитием корпоративной культурой занимаются лишь формально. В реальности корпоративная культура для руководства не представляет значения и внимание ей не уделяется.

3. К последней группе относятся предприятия, где не поднимаются вопросы корпоративной культуры, и к сотрудникам относятся как к дополнительным затратам.

Исходя их этого, встает вопрос – каковы различия корпоративной культуры на российских и зарубежных предприятиях – лидирующих в своих отраслях не только в России, но и за ее пределами.

Компания International Paper - один из ведущих мировых производителей упаковки, целлюлозы и бумаги из древесного волокна. 53 000 сотрудников работают в 24 странах по всему миру.

Все начинается с обязательств в отношении безопасности работающих сотрудников и общества. Безопасность является фундаментом, и на этой основе обеспечивается благополучие и профессиональный рост штата компании IP по всему миру, а также предприятие поддерживает регионы путем значительных финансовых взносов и волонтерской деятельности сотрудников, нацеленных на удовлетворение критически важных общественных нужд.

Наибольшую важность для организации представляет безопасность сотрудников, подрядчиков и посетителей.

В компании существует сильная корпоративная культура по типу «Семья», что проявляется в приятной рабочей атмосфере, которую создает руководство и поддерживается сотрудниками.

Положительным моментом является то, что большая часть персонала предприятия знает и интересуются историей своего предприятия, что означает их небезразличие к тому месту, где они работают.

В International Paper четко сформированы стратегия, цели и миссия, ориентированные на потребителя, качество и эффективность процессов, на развитие персонала. В организации присутствует ориентация, главным образом, на потребителя и результат, а также охрану природы. Это значит, что в организации постоянно совершенствуется качество и имидж продукции, организация старается соответствовать ожиданиям потребителей.

International Paper содействует соблюдению принципов многообразия и старается вовлекать каждого сотрудника в общее дело. А также создает благоприятную рабочую атмосферу и предлагает ряд мотивирующих программ.

На предприятии существует единый стиль, сформированный и поддерживаемый большинством сотрудников. Он распространяется на внешний вид здания, офисов, на используемую на предприятии символику. Регламентируется дресс-код, существуют нормы, которые определяют внешний вид одежды. Это поддерживает общий имидж организации как серьезного учреждения.

К примеру, эта компания придерживается следующих правил:

1. Классическое собеседование превращается в душевную беседу. Претендента не спросят о прошлых достижениях, а поинтересуются историями из жизни. Встреча проходит в украшенном зале в режиме фуршета, обеспечивается свободное перемещение, еда и напитки.

2. После приема на работу сотрудники проходят обучение длительностью 4 месяцев. Оно включает в себя путешествия, изучение истории компании и двухнедельную работу на телефоне: для лучшего понимания нужд клиентов.

3. Творческая обстановка для каждого. Предоставляется возможность оформить свое рабочее место как душе угодно за счет компании.

4. Корпоративная книга. Она создана компанией для историй сотрудников о работе в International Paper.

5. Партнеры компании легко могут отследить загруженность складов, время доставки, все логистические и финансовые показатели.

6. Приятные сюрпризы в виде открыток в коробках обуви для покупателей.

Сотрудники компании International Paper считают, что этичное поведение и личная честность составляют основу культуры. В этом заключается видение компании и этическая основа, направляющая их жизнь и работу. Правила поведения закреплены в «кодексе поведения», содержание которого находится в (приложение Д) [13].

Это лишь небольшая часть того, что делает компанию уникальной, узнаваемой, пробуждает желание приобретать продукцию и тесно сотрудничать с ней. Всего этого International Paper добилась благодаря удачной корпоративной компании.

Далее для сравнения рассмотрим отечественных производителей.

В состав Группы «Илим» входят три крупнейших целлюлозно-бумажных комбината и два современных гофрозавода и проектный институт «Сибгипробум». Предприятия расположены в Архангельской (г. Коряжма), Иркутской(г. Братск,г. Иркутскг. Усть–Илимск),Ленинградской г. Коммунар) и Московской (г. Дмитров) областях.

Организация поддерживает современные стандарты организации производства, охраны труда и безопасности, соблюдает требования отраслевых стандартов.

По типу корпоративной культуры «Илим» можно отнести к типу «Ролевая игра», где работник имеет свои обязанности и задачи, исполнение которых помогает организации вместе достигать поставленных целей.

Для стимулирования сотрудников компания использует следующие методы:

1) нематериальные:

- предоставление возможности карьерного роста, командировок, составления гибкого графика работы;

- похвалы;

- вручение орденов, медалей, грамот, благодарностей, дипломов;

- номинация «лучший работник месяца/квартала/года», «лучший работник технического отдела» и т.п.

- предоставление возможности участия в принятии важных для коллектива решений;

- создание комфортных психологических условий труда;

- организация корпоративных мероприятий;

- предоставление права выбора способа решения рабочей задачи.

2) материальные:

- компенсации;

- доплаты;

- премии;

- надбавки.

Руководство предприятия следит за:

- обеспечением горячего питания работников;

- организацией отдыха, оздоровления и досуга работников предприятия и их детей; пропаганда и развитие культуры и спорта на предприятии;

- организацией контроля за режимно-охранной системой безопасности, охранной информации, представляющей экономические интересы предприятия;

- организацией мероприятий и принятия мер по предотвращению возможных актов терроризма и диверсий на предприятии;

- обеспечением экономической безопасности деятельности предприятия, защита коммерческой, производственной, финансовой, деловой и другой документации, требующей специального режима доступа;

- обеспечением гарантированной защиты здоровья и жизни людей, территорий предприятия, надежности и устойчивой работы всех участков производства.

На предприятии организуют следующие корпоративные мероприятия:

- дни работников по специальности (День главного бухгалтера, День кадровика);

- дни рождения сотрудников (за месяц, например «день изменников Июля»);

- день рождения организации.

На очередной день рождения компании генеральный директор вместе с HR-директор разработали мероприятия по развитию и сплочению персонала. Сотрудниками предстояло объединиться в единую команду и управлять теплоходом. Данное мероприятие благотворно повлияло на дальнейшую работу организации.

-совместный отдых на природе;

- кулинарные мастер-классы;

- дни семьи или детская вечеринка.

На корпоративные мероприятия приглашают и сотрудников, и членов их семей, детей. Например, на пикник или в загородный пансионат на выходные, на день детей в компании. Кроме того, компания перестает восприниматься как что-то отдельное от личной жизни. Мероприятие помогает установить в коллективе теплые «семейные» отношения.

Организация действует в соответствии с корпоративными правилами и стандартами и несет ответственность за достигнутые результаты

Внедрение лучших мировых практик, совершенствование производственных процессов, повышение качества продукции и поощрение инициативы [14].

В Группе «Илим» разработан и утвержден Кодекс деловой этики, который применяется ко всем работникам компании. Этот документ содержит важнейшие принципы, которыми руководствуется компания, имеющая международных акционеров и работающая в разных странах мира (приложение Е).

Если рассматривать менее крупные отечественные предприятия, например Бумажная фабрика «Коммунар» и Целлюлозно-бумажный

комбинат «Кама», то на данных предприятиях действует жесткий авторитарный стиль руководства, которое выдает четкие указания и требует от сотрудников точного выполнения поставленных задач. Руководство не берет во внимание влияние корпоративной культуры на производство в целом.

На предприятиях слабая система обучения персонала, которая заключается только в кратком обучение новых сотрудников, а далее полностью отсутствует система повышения квалификации [15].

Отсутствие ценностей, видения, традиций и миссии со стороны руководства, которое отрицательно сказывается на персонале. По типу корпоративной культуры на предприятиях присутствует «рыночная модель». Работники держатся в компании пока могут зарабатывать и продержаться в подобном коллективе. Само же руководство нацелено только на получение прибыли и достижение целей. Как правила в подобных организациях высокая текучесть кадров в связи и отсутствием трудового потенциала и возможности развития на данном предприятии [16].

Следует сделать вывод, что ведущие предприятия используют культуру организации как фактор повышения эффективности деятельности.

В результате анализа выбранных компаний можно сказать, что самым необходимым условием для развития корпоративной культуры есть понимание руководством роли культуры в качественных и количественных показателях компаний. Также примеры вышеописанных предприятий показывают, что российские организации могут быть весьма успешными не только в России, но и за ее пределами.

Совершенствование корпоративной культуры является важнейшим условием для развития предприятий в Российской Федерации и, следовательно, экономики страны в целом. Благоприятная «почва» для развития создается, если большая часть сотрудников разделяют ценности организации, их мотивация находится на высоком уровне, царит благоприятный психологический климат, сотрудники привержены компании,

они обладают необходимыми навыками и умениями, хорошо образованы, инициативны. Помимо того, руководители таких организаций должны быть примером для своих сотрудников, создавать комфортную атмосферу в рабочем пространстве для открытого диалога, обмена идеями и группового обучения. Следует отметить, что самым необходимым условием является понимание руководством роли корпоративной культуры в качественных и количественных показателях компаний. Более того, в условиях экономического кризиса корпоративная культура может стать одним из важнейших конкурентных преимуществ, формируя у поставщиков, клиентов и потребителей положительный имидж компании [13, с.27].

Таким образом, в современных условиях самыми главными задачами являются обоснование значения развития корпоративной культуры на предприятиях в стране, изучение вероятных преград и угроз для развития корпоративной культуры, разработка практических рекомендаций для бизнеса. Решение поставленных задач требует исследования феномена корпоративной культуры, особенностей управленческой деятельности на предприятиях в российском пространстве.

2.2 Анализ и пути совершенствования корпоративной культуры на примере ООО «МАЯКПРИНТ»

Фабрика обоев «МАЯКПРИНТ» начала свою работу 1 августа 2005 года на базе полиграфического производства ОАО "Маяк". Производство обоев ООО «МАЯКПРИНТ» обрело статус самостоятельного предприятия по производству различных видов обоев. Применение современного европейского оборудования, качественных материалов и уникальных технологий позволяет производить продукцию, отличающуюся высоким качеством и простотой использования, а сотрудничество с зарубежными дизайнерами и собственная дизайн-студия являются основным ключом в

создании оригинальных дизайнов, отвечающих последним мировым тенденциям.

За годы своей деятельности в ассортименте выпускаемых фабрикой обоев были:

— бумажные обои (симплекс);

— бумажные обои (дуплекс);

— виниловые обои на бумажной основе;

— виниловые обои на флизелиновой основе (обои горячего тиснения ,компакт-винил);

— флизелиновые обои под покраску.

На настоящий момент ООО «МАЯКПРИНТ» специализируется на выпуске виниловых обоев на бумажной основе и виниловых обоев на флизелиновой основе.

Предприятие, обладает большим творческим и кадровым потенциалом, благодаря которому, каждый год запускаются в серию интересные, уникальные коллекции обоев, пользующиеся неизменным спросом со стороны покупателей.

В настоящее время на фабрике обоев работает более двухсот человек. Технологический парк оборудования оснащен линиями импортного производства ведущих фирм-производителей.

На предприятии существует собственная студия дизайна, которая позволяет разрабатывать и запускать в производство эксклюзивные дизайны, что способствует узнаваемости нашей продукции на обойном рынке.

Кроме собственных разработок дизайнеры компании плодотворно сотрудничают с ведущими дизайнерскими студиями Европы.

«МАЯКПРИНТ», как производитель обоев, пользуется популярностью на территории Российской Федерации и в странах ближнего зарубежья на рисунке 7 показана география партнеров предприятия.

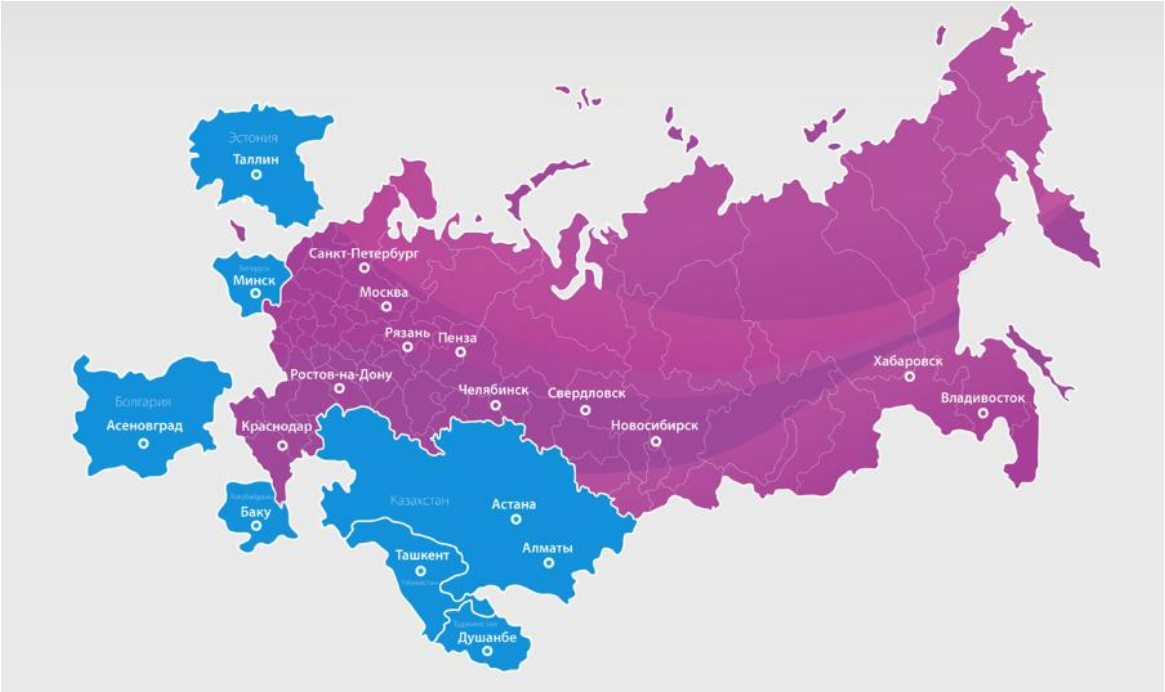

Рисунок 7 – география партнеров предприятия ООО «МАЯКПРИНТ»

Источник: Официальный сайт бумажной фабрики ООО «МАЯКПРИНТ», [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://mayakprint.ru/

Работа с такими компаниями, как ООО «Стройобои» (Московская обойная фабрика, г. Москва), ООО «ТПК «Стенова»(г. Санкт-Петербург), ООО «Евродекор» позволяет удовлетворить потребительский спрос в ценовых сегментах от класса «эконом» до класса «премиум».

Продажи обоев виниловых на бумажной основе оптом осуществляется через дилерскую сеть в регионах [17].

ООО «МАЯКПРИНТ» уделает внимание не только технологическому процессу, но и внутренней культуре организации.

Принципы и ценности организации:

- Направленность на клиентов. Организация всегда интересуется потребностями своих клиентов. Искренне заботится о клиентах, большое значение имеет доверие клиентов. В главном корпусе ООО «МАЯКПРИНТ» работает демонстрационный зал, в котором находятся готовые образцы продукции.

- Развитие персонала. Одна из основных целей - максимизировать реализацию по возможности каждого отдельного сотрудника как человека. Из-за жесткой иерархической структуры организации, на предприятии не особо приветствуется инициатива. Сотрудники развиваются строго в своей области деятельности. Об этом свидетельствует «Положение о проведение стажировок на рабочих местах» и «Положение о системе обучения».

- Сосредоточенность на результатах.

Целью кадровой политики ООО «МАЯКПРИНТ» является обеспечение баланса между поддержанием и обновлением качественной и количественной структуры персонала в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями рынка труда и законодательства. Эффективность компании во многом зависит от наличия состава и уровня квалификации ее сотрудников. Для увеличения производства и повышения эффективности работы большое значение имеет достаточный запас рабочей силы, рациональное использование и высокий уровень производительности труда.

Для стимулирования сотрудников в ООО «МАЯКПРИНТ» используется социальные, экономические и административные методы.

Наиболее значимый метод мотивации – экономический (заработная плата). Форма оплата труда сотрудников предприятия, надбавки, премии и другие виды доходов устанавливаются руководство. Вопросы оплаты труда регулируются посредством трудовых договоров (контрактов).

Социальные методы мотивации. Важную роль в мотивации персонала играют социальные выплаты и льготы. Льготы, предоставляемые сотрудникам ООО «МАЯКПРИНТ»:

− оплачиваемые праздничные дни;

− оплачиваемые отпуска;

− оплачиваемые дни больничных листов;

− оплачиваемые декретные отпуска;

− страхование от несчастных случаев;

Работники предприятия обязаны проходить медицинские осмотры согласно графику. Материальная помощь сотрудникам оказывается в тяжелых случаях, таких, как стихийные бедствия, похороны.

Для более подробного анализа необходимо определить тип корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ».

Предприятие относится к организации, культивирующей правовые практики трудовых отношений (по правовому признаку). Деятельность ООО «МАЯКПРИНТ» базируется на законодательно зафиксированных правилах и нормах, сотрудники защищены от произвола работодателя и могут оспаривать его решения в законном порядке.

С целью анализа корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ», была изучена корпоративная документация, отражающая элементы корпоративной культуры и проведено глубинное интервью с менеджером по персоналу отдела кадров предприятия (приложение Ж)

На вопрос, есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие корпоративную культуру, этику и другие элементы культуры, заданный менеджеру по персоналу, был получен следующий ответ:

«Как таковых документов нет, но есть сопутствующие документы (положение о системе обучения, правила внутреннего трудового распорядка) все правила и ценности у нас «на слуху» и передаются новым сотрудникам от наставника ».

На следующий вопрос как происходит взаимодействие «руководитель-подчиненный» и насколько формализованными являются данные коммуникации, заданный менеджеру по персоналу, был получен следующий ответ:

«Все распоряжения передаются по отделам, затем главы отделов доводят до сведений работников. В случает отрицательных моментов так же все передается через зав. отделов»

На вопрос проводится ли изучение социально-психологического климата в ООО «МАЯКПРИНТ»», был получен следующий ответ:

«К сожалению, мы не проводим анализ внутреннего климата организации».

На вопрос, какие праздники и мероприятия проводятся в организации, и как регламентируется их проведение, менеджер по персоналу, дал следующий ответ:

«Наша организация не проводит совместные праздники и мероприятия, лишь на Новый Год главный директор собирает работников в холле и поздравляет всех сотрудников с праздником».

На следующий вопрос о том, какие средства внутренней коммуникации (возможно нестандартные) используются на предприятии (есть ли корпоративные издания, внутренняя электронная сеть и т.д.), заданный менеджеру по персоналу, был получен следующий ответ:

«Из внутренних сетей только телефонная сеть между подразделениями, печатных изданий нет. Все распоряжения передаются по отделам, затем главы отделов доводят до сведений работников».

На заданный вопрос, на каком уровне находится психологический климат в организации, менеджер по персоналу, дал следующий ответ:

«Если рассматривать в целом климат в организации, то он считается удовлетворительным, но также имеются отдельные группы сотрудников, которые хорошо ладят друг с другом и за стенами организации».

ООО «МАЯКПРИНТ» можно отнести к организации с признаками деловой культуры современного уровня, но все же корпоративная культура предприятия считается слабой.

По форме взаимоотношений руководителя и подчиненных компания относится к бюрократической организации, с жесткими формальными отношениями.

Исходя из проведённого анализа следует выделить следующие достоинства организации:

1) предоставление социальных выплат и льгот;

2) клиентоориентированность;

3) стремление к развитию персонала;

4) четкое следование правилам ТК;

5) современный офис и производство.

Во время проведения анализа были выявлены следующие проблемы:

1) не достаточно внимания уделено корпоративной культуре предприятия, в частности, прямого общения руководства с подчинёнными, а также отсутствие сплочённости коллектива;

2) необходимость дополнительного получения знаний в сфере инноваций производства;

3) проведение подробной диагностики корпоративной культуры;

4) отсутствие закрепленных письменно ценностей и правил;

5) слабый уровень развития корпоративной культуры;

6) сотрудники не знают или слабо представляют миссию организации;

7) присутствует недостаточная удовлетворенность персонала климатом в коллективе.

Детально разобрав проблемы, были выдвинуты следующие рекомендации по их устранению:

1) Предоставление возможности общения представителей разных подразделений ООО «МАЯКПРИНТ», способствующее обмену опытом, взгляду на конфликтную ситуацию глазами коллег с другого отдела, выявлению её причин, что в итоге способствует улучшению психологического климата в организации. Способствовать этому может, например создание общей комнаты отдыха и организация корпоративных праздников, соревнований, которые являются важными событиями, работающими на создание имиджа компании, сплоченность коллектива, формирование командного духа и др.

Характерная черта преуспевающей компании — это внимание руководства к сплоченности коллектива. Под сплоченностью группы

сотрудников понимается то, насколько члены одной компании удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе. Придерживаясь единых целей, коллектив в итоге предоставляет весомые результаты. Именно поэтому такие мероприятия как корпоративный отдых играют немаловажную роль в развитии фирмы.

Правильный подход к организации неформального общения действительно способен превратить сотрудничество коллег в настоящую командную работу.

Как и в большинстве крупных компаний за основу проведения корпоративных мероприятий можно взять основные праздники:

- Новый Год, как классическая традиция подведения итогов уходящего года и постановки новых целей на год грядущий;

- День Рождение ООО «МАЯКПРИНТ» - повод сплотить коллектив в неформальной обстановке, направленный на укрепление коллективного духа;

Немаловажным является то, что сотрудники должны почувствовать свою причастность к общему делу на совместных корпоративных мероприятиях. Поэтому необходимо детально готовиться к корпоративам, организовывать их таким образом, чтобы сплоченность своей команды смог ясно ощутить каждый участник. Благодаря корпоративным праздникам количество конфликтов среди сотрудников уменьшается, увеличивается степень слаженности в действиях на работе, происходит вовлечение новых работников в коллектив.

Так же следует осуществить создание внутренней системы оповещения почты или смс-рассылки, целью данной процедуры является донесение важной информации до сотрудников напрямую от руководства и желание повысить лояльность сотрудников.

2) Грамотно выстроенная система обучения всегда даёт результаты, которые потом отражаются в цифрах. Регулярное проведение тренингов и

обучающих курсов для сотрудников. Возможность получения новых профессиональных знаний, обучение сотрудников выступает и как мощный стимулирующий фактор для персонала, и как важный элемент корпоративной культуры. Организация должна развивать лучшие, профессиональные качества своих сотрудников для того, чтобы они более рационально и эффективно развивали саму компанию. Для этого необходимо совпадение целей организации и работника, конечно, это может произойти при условии, когда сам человек ориентирован на рост, развитие.

3) Возможная диагностика состояния корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ». Благодаря проблемам, заявленным участниками на тренингах, их вопросам, общим интересам складывается общая картина потребностей и проблемных зон в организации трудовой деятельности.

4) Создание корпоративного кодекса поможет ввести и закрепить ценности и правила, что положительно скажется на корпоративном росте предприятия.

Корпоративный кодекс организации — это документ, который объясняет, как связаны между собой корпоративные ценности, цели и принципы, а также описывает, какое поведение сотрудников считается эталонным. Поэтому так важно создать эффективно работающий документ, облегчающий жизнь сотрудникам, руководителю и HR-у. Наличие у компании корпоративного кодекса говорит о готовности руководства уважать правила ведения управления.

Кодекс транслирует главные цели и ценности компании. Общая миссия, символы и этические принципы объединяют коллектив и придают смысл его работе.

5) В целях совершенствования корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ» рекомендуется разработка мероприятий, направленных на снижение элементов внутренней напряженности среди сотрудников, необходимо воспитывать новоиспеченных сотрудников в духе определенных традиций организации и активного отношения к развитию предприятия.

Изменение корпоративной культуры рекомендуется провести посредством, проектного метода, а именно, необходимо разработать проект по совершенствованию существующей культуры организации.

Основной целью данного проекта является совершенствование корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ» - реинжиниринг имеющегося состояния корпоративной культуры предприятия.

Проект предполагает выполнение следующих этапов:

- Оценка уровня и качества развития имеющегося состояния корпоративной культуры с двух точек зрения: внутрикорпоративной и внешней бизнес-среды;

- Исследование направления развития корпоративной культуры, учитывая требования, как внутрикорпоративной, так и внешней среды;

- Выявление основных проблем в развитии культуры предприятия;

- Определение возможных направлений в совершенствовании корпоративной культуры предприятия;

- Создание обоснованной нормативной базы для развития корпоративной культуры;

- Описание корпоративной структуры предприятия, которая обеспечит эффективную реализацию данной политики;

- Разработка документа «Корпоративное руководство»;

- Разработка стратегии внедрения усовершенствованной корпоративной культуры.

Таким образом, после рассмотрения и анализа структуры и содержания корпоративной культуры ООО «МАЯКПРИНТ», следует отметить, что не взирая на выявленные ошибки и проблемы, предприятие ООО «МАЯКПРИНТ» движется в направление к совершенствованию корпоративной культуры и разработанные рекомендации будут этому способствовать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность корпоративной культуры в системе управления неоспорима, ее недооценка может привести к сокращению эффективности деятельности предприятия. Оптимизация и регламентация основополагающих элементов системы управления относится к важному звену в процессе создания конкурентных преимуществ. Корпоративная культура считается неким компонентом, который связывает воедино компоненты системы управления, что позволит безболезненно и результативно проецировать все новые

проекты на имеющеюся систему управления. Прописанные правила коммуникаций и взаимодействия работников, культура исполнения и принятия управленческих решений позволяет организации увеличивать эффект от оптимизации элементов системы управления.

Формирование корпоративной культуры является кропотливым процессом, учитывая, что способы реализации данного процесса многообразны и требует существенных стараний от руководства и сотрудников компании

Совершенствование корпоративной культуры является важнейшим условием для развития предприятий в Российской Федерации и, следовательно, экономики страны в целом. Благоприятная «почва» для развития создается, если большая часть сотрудников разделяют ценности организации, их мотивация находится на высоком уровне, царит благоприятный психологический климат, сотрудники привержены компании, они обладают необходимыми навыками и умениями, хорошо образованы, инициативны. Помимо того, руководители таких организаций должны быть примером для своих сотрудников, создавать комфортную атмосферу в рабочем пространстве для открытого диалога, обмена идеями и группового обучения. Следует отметить, что самым необходимым условием является понимание руководством роли корпоративной культуры в качественных и количественных показателях компаний.

В ходе исследования был проведен анализ корпоративных отечественных и зарубежных компаний, можно сделать заключение, что самым важным обстоятельством для формирования организационной культуры является осознание руководством значимости культуры в качественных и количественных показателях компаний.

Проведенный анализ корпоративной культуры предприятия ООО «МАЯКПРИНТ» позволил определить, что существует необходимость совершенствовать корпоративную культуру данного предприятия. В связи, с чем были предложены рекомендации по совершенствованию корпоративной

культуры. В первую очередь, необходимо провести мероприятия по повышению сплоченности персонала, такие как: формирование новых совместных традиций; проведение мероприятий по совместному внутреннему обучению персонала, участию в тренингах и семинарах; проведения совместных корпоративных праздников; творческие мероприятия, соревнования, конкурсы, ролевые игры.

Немаловажным является то, что сотрудники должны почувствовать свою причастность к общему делу на совместных корпоративных мероприятиях. Поэтому необходимо детально готовиться к корпоративным мероприятиям, организовывать их таким образом, чтобы сплоченность своей команды смог ясно ощутить каждый участник. Благодаря корпоративным праздникам количество конфликтов среди сотрудников уменьшается, увеличивается степень слаженности в действиях на работе, происходит вовлечение новых работников в коллектив.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абчук В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург: Союз, 2015. – 463 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие / Т.А. Акимова. – Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 2016. - 367 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – Москва: Экономика, 2016. - 519 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. И. Малковой, под ред. С.К. Мордовина, 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 846 с.

5. Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – Москва: Проспект, 2015. - 432 с.
6. Борисова С.Г. Модель управления корпоративной культуры как ключевым маркетинговым активом компании корпоративные ценности и корпоративная культура / С.Г. Борисова // Идеи, открытия, гипотезы в социально гуманитарных исследованиях. – Хабаровск, 2014. – С. 68-75.
7. Бурков В. Н. Механизмы функционирования корпоративных систем / В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев. – Москва: Наука, 2016. – 383 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 407 с.
9. Грошев И.В. Корпоративная культура: учебное пособие / И.В. Грошев, И.В. Емельянов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 288 с.
10. Калекина А.В. Место и роль корпоративной культуры в формировании профессиональной культуры субъекта труда в России / А.В. Калекина // Омский научный вестник. – 2015. - №3.
11. Кузнецов А.А. Этапы управления корпоративной культуры предприятия: определение и систематизация / А.А. Кузнецов // Основы экономики управления и права. – 2017. - №6.
12. Коваленко И.В. Положение о корпоративной культуре // Директор по персоналу: практ. журн. по упр. чел. ресурсами. – Москва, 2018. - апрель.
13. Официальный сайт Группы компаний «International Paper» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.internationalpaper.com/ru.
14. Официальный сайт Группы компаний «Илим». [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://www.ilimgroup.ru/.
15. Официальный сайт Бумажная фабрика «Коммунар[Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.kommunar.ru/.
16. Официальный сайт Целлюлозно-бумажный комбинат «Кама» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cbk-kama.com/.
17. Официальный сайт бумажной фабрики ООО «МАЯКПРИНТ», [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://mayakprint.ru/.

18. Пихало В.Т. Управление корпоративной культуры современной организации / В.Т. Пихало, П.А. Карасев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. - №9.

19. Пригожин, А.И. Корпоративная культура и ее преобразование/ А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – №5. – С. 12-23.

20. Рогожина А.В Корпоративная культура: достигаем бизнес-цели // Директор по персоналу: практ. журн. по упр. чел. ресурсами. – Москва, 2018. -апрель.

21. Сингур А.А. Система управления корпоративной культурой как конкурентное преимущество компании / А.А. Сингур // Вестник Ульяновского гос. техн. ун-та. – 2015. - №1

22. Терехова П.Л. Корпоративная культура: как и для чего формировать. // Директор по персоналу: практ. журн. по упр. чел. ресурсами. – Москва, 2018. -сентябрь.

23. Тренев Н. Ценности, корпоративная культура и экономика // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. №1. С. 294-297.

24. Управление трансформацией корпоративной культуры организации: преобразование элементов неформальной корпоративной культуры в структуру формальной корпоративной культуры / Богданова В.В. [и др.] // Экономические науки: сборник статей / отв. ред. Л.О. Меликов. – Москва, 2015. – С. 83-94

25. Черепанова Н.В.Этическое основание Российского менеджмента //Менеджмент в России и за рубежом .-2010.№ 6-С.8

26. Федяева А.Ф. Формирование корпоративной культуры организации средствами PR // Новая наука: современное состояние и пути развития. 2016. №5-1. С. 213-216.

27. Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: диссертация на соискание ученной степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.А. Федорова; Моск. гос. ун-т им. М.В.

Ломоносова, Каф. экономики и управления народным хозяйством. – Москва, 2014. – 164 с.

28. Чернец Е.В. Подходы к изучению профессиональной культуры и корпоративной культуры / Е.В. Чернец // Вестн. Челябинского гос. ун-та. – 2016. – С. 160-163

29. Шарыпова А.И. Корпоративные ценности как один из основных инструментов воздействия на корпоративную культуру / А.И. Шарыпова, В.Е. Черникова // Инновационная экономика как фактор преобразования современного общества. Роль науки в современном обществе: материалы международной научно-практической конференции. – Саратов, 2017. – С. 136-140

30. Шевченко И.Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 12.

31. Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с-145-237

32. Шигабетдинова Г.М. Исследование влияния культуры рефлексивного партнерства сотрудников на корпоративную культуру организации / Г.М. Шигабетдинова // Вестн. Белгород. гос. ун-та им. В.Г. Шухова № 6. З Белгород, 2015.

33. Широнина Е.М. Современные научные взгляды и подходы к определению корпоративной культуры и корпоративной культуры / Е.М. Широнина // Наука и современность. – 2016. - №13

34. Шигабетдинова Г.М. Исследование влияния культуры рефлексивного партнерства сотрудников на корпоративную культуру организации / Г.М. Шигабетдинова // Вестн. Белгород. гос. ун-та им. В.Г. Шухова № 6. З Белгород, 2015. – С. 242-245

35. Широнина Е.М. Современные научные взгляды и подходы к определению корпоративной культуры и корпоративной культуры / Е.М. Широнина // Наука и современность. – 2016. - №13. – С. 27-29

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура корпоративной культуры

	Наименование уровня	Характеристика
	Символический уровень.	Это видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура процессов, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д. Их можно ощутить и воспринять через органы чувств, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.
	«Поверхностный» уровень	На этом уровне изучение подвергаются ценности и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким

		образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень корпоративной культуры получил у Шейна название «корпоративная идеология». Он особо подчеркивал здесь роль жизненного кредо лидера компании — создателя или преобразователя ее культуры.
	«Глубинный уровень»	Включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе, но эти скрытые и принимаемые на веру предположения, тем не менее, направляют поведение людей.

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с. 336

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Типы корпоративной культуры на предприятие

	Наименование	Характеристика
1	«Ролевая модель»	Основывается на распределение обязанностей. Каждый сотрудник имеет свою маленькую задачу, которая поможет компании вместе добиться большой цели. Преобладает практичность, надежность, четкие правила, дресс-код, разграниченная иерархия, рациональность, стабильность. Модель эффективна при стабильном рынке.
2	«Команда мечты»	Неформальное, дружеское общение. Горизонтальная иерархия, свободный дресс-код. Рабочие вопросы решаются сообща, ответственность берет тот, кто этого хочет. Преобладает свобода мысли, дружественность, командный дух. Модель для прогрессивных компаний.
3	«Семья»	Наличие теплой атмосферы, начальники приобретают роль наставников, готовых дать совет. Главные ценности компании – сотрудники, потребители, сплоченность, клиентоориентированность, комфортные условия труда, помощь, поощрение. Модель, основанная на лояльности клиентов.
	«Рыночная модель»	Люди держаться в компании пока могут зарабатывать деньги, большая конкуренция сотрудников. Сильные лидеры готовы к резким внешним

4		переменам. В основе компаний такого типа лежат: нацеленность на прибыль, тяга к лидерству и достижению целей. Модель для ориентированных на прибыль организаций.
5	«Фокус на результат»	Стремление к развитию, свобода в принятии решений, корпоративный дух, важность профессиональных навыков. Модель компаний с гибкой корпоративной политикой.
6	Смешанные типы	Совмещают в себе несколько моделей: быстроразвивающиеся компании; поглощённые другими организациями; с меняющимся видом деятельности или часто меняющимися руководителями.

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с. 336

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Группы методов формирования и развития корпоративной культуры

Наименование методов	Методы формирования и развития корпоративной культуры
1. Лидерство в организации (формальное и неформальное)	Стиль руководства, присутствующий в компании; решение руководством вопросов различного характера; внимание различным аспектам деятельности подчиненных у руководства фирмы; последовательность в действиях руководства фирмы; поведение руководителя как эталон поведения
2. Корпоративные (управленческие) методы	Официально закрепленная миссия и стратегия развития фирмы; закрепление в фирме кодекса поведения; должностные инструкции, существующие в фирме; участие сотрудников в распределении доходов фирмы; возможность получения товаров (услуг) фирмы со скидкой; предоставление льгот персоналу; создание спортивного клуба; функционирование профсоюза; система поощрения и наказания; принципы подбора персонала; принципы продвижения по карьерной лестнице; формирование

	системы коммуникации; совместный опыт при решении задач.	
3. Методы, связанные с воздействием на сознание и поведением сотрудников организации	Создание в организации артефактов	Формирование лозунгов и призывов, мифов и легенд; создание традиций и праздников; музей в организации; брендинг; корпоративные семинары конференции; конкурсы и поощрение инициатив; благотворительность; организация и проведение совместного отдыха; празднование юбилеев, состязания и конкурсы; введение дресс-кода
	Создание в организации СМИ	Газеты, журналы, буклеты; телевидение
	Межличностное взаимодействие	Непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником, консультантом (психологом, тренером)
	Обучение и воспитание	
	Форма	
	Курсы повышения квалификации; обучение; стажировка; посещение другой организации или мест (экскурсии), тренинги	

Источник: Кузнецов А.А. Этапы управления корпоративной культуры предприятия: определение и систематизация / А.А. Кузнецов // Основы экономики управления и права. – 2017. - №6. С 23

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты оценки корпоративной культуры

Уровень	Характеристика
Высокий	Такие предприятия характеризуются высокоэффективной корпоративной культурой: наличием кодекса корпоративного поведения, соответствующего требованиям, высокой долей прибыли, направленной на поддержание на должном духовном уровне интеллектуальной, социальной и духовной составляющей
Повышенный	Такие организации характеризуются средней практикой корпоративной культуры. Кодексы корпоративной культуры разработаны, но не всегда охватывают все аспекты ее проявления. Обеспечивают довольно интенсивное развитие компании в целом, но по некоторым критериям допущено отставание.

Средний	Уровень культуры, который оценивается как удовлетворительный. Это может быть вызвано двумя факторами: руководство не считает это приоритетным заданием или стандарты корпоративной культуры только начинают внедряться.
Низкий	Эффективность культуры очень низкая. Не соблюдается ряд норм ведения бизнеса, информация о деятельности не прозрачна. Взаимоотношения с данными компаниями связаны с большой долей риска.

Источник: Шейн Э. Х. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — с. 336

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Кодекс поведения в компании International Paper

Содержание

Наши главные ценности 6
Приверженность идее 6
Ответственность 6
Уважение 6
Высокие стандарты деятельности 6

Наш Кодекс поведения 7
Кем мы являемся 7
Суть вопроса 7
Наши стандарты, политики и процедуры 7
Действие Кодекса распространяется на каждого из нас 7
Ресурсы и отчетность 8

Приверженность идее 11
Конфликт интересов 13
Подарки и культурно-развлекательные мероприятия 14
Защита активов компании 16
Здоровье и безопасность 17
Общественно-политические вопросы 18
• Политическая деятельность 18
• Благотворительная деятельность 19

Ответственность 21
Антимонопольная деятельность и конкуренция 23
Борьба с коррупцией и взяточничеством 25
Международная деятельность 26
Торговые операции с использованием инсайдерской информации 27

Уважение 29
Наша ответственность друг перед другом 31
Окружающая среда и природные ресурсы 33
Честная и добросовестная деловая практика 33

Высокие стандарты деятельности 35
Точная документация 37
Защита наших информационных ресурсов и документации 38
• Конфиденциальность 38
• Интеллектуальная собственность и конфиденциальная информация 38
Информация о конкурентах 39

Ресурсы 41
Международный отдел по вопросам соблюдения этических и правовых норм 43
Образование и осведомленность 43
Советы и консультирование 43
Сообщение о проблемах 44
Связь по всему миру 45

HelpLine 48

Как работает HelpLine 49

Принятие этичных решений 50

В основе нашей деятельности 51
Больше, чем слова 51
Идея проста 51

Источник: Официальный сайт Группы компаний «International Paper» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.internationalpaper.com/ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Кодекс деловой этики в компании «Илим»

СОДЕРЖАНИЕ

1. О чем пойдет речь? 6
2. Что включает настоящий «Кодекс деловой этики»? 6
3. На кого распространяется настоящий «Кодекс деловой этики»? 6
4. Введение 7
5. Охрана труда 8
6. Антимонопольное законодательство 9
7. Авторское право 9
8. Подарки 9
9. Политическая деятельность 10
10. Соблюдение законодательства о борьбе с коррупцией 10
11. Соблюдение законодательства в области международной торговли 10
12. Делопроизводство и документооборот 10
13. Конфиденциальная информация 11
14. Запрет на использование инсайдерской информации 11
15. Точность учетных данных и отчетной информации 12
16. Конфликт интересов 12
17. Честность в отношениях 12
18. Национальное законодательство 14
19. К кому обращаться за помощью. Обучение 14
20. Сообщение о нарушениях и порядок его подачи 15
21. Вступление в силу 16
22. Принятие решений с учетом норм деловой этики 16

Источник: Официальный сайт Группы компаний «Илим». [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://www.ilimgroup.ru/.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие корпоративную культуру, этику, символику предприятия, корпоративные праздники и другие элементы культуры?

2. Как происходит взаимодействие «руководитель-подчиненный» и насколько формализованными являются данные коммуникации?

3. Проводится ли изучение социально-психологического климата в ООО «МАЯКПРИНТ»?

4. Какие праздники и мероприятия проводятся в организации, и как регламентируется их проведение?

5. Какие существуют мероприятия по повышению уровня знаний сотрудников?

6. Какие средства внутренней коммуникации (возможно нестандартные) используются на предприятии (есть ли корпоративные издания, внутренняя электронная сеть и т.д.)?

7. На каком уровне находится психологический климат в организации?