

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

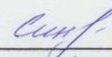
«Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

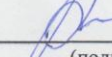
«Совершенствование организационной культуры на предприятии аграрной
сферы (на примере ООО «ТрастАгро-Актив»)»

Студент

 01.02.2021
(подпись, дата)

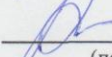
Синельникова Ю. С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 01.02.2021
(подпись, дата)

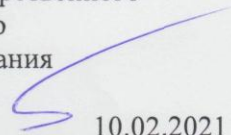
Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 05.02.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 10.02.2021
(подпись, дата)

Бондаренко В.В.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись) Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК

(подпись, дата) Барсукова С. А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ.....	8
1.1 Организационная культура: понятие, функции и типология.....	8
1.2 Управление организационной культурой на предприятии аграрной сферы.....	20
ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ТРАСТАГРО-АКТИВ».....	30
2.1 Анализ существующей организационной культуры в ООО «ТрастАгро- Актив».....	30
2.2 Исследование эффективности организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив».....	41
2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив».....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура является неотъемлемой частью любой компании, она существует независимо от желания руководства, так как может проявляться даже в простом взаимодействии сотрудников.

Манера общения, стиль поведения, основные ценности, нормы, принципы жизнедеятельности - основные показатели, которые являются отличительным признаком любой компании. Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, с организационной культурой человек сталкивается, едва переступив порог компании: она определяет адаптацию новичков и поведение ветеранов, отражена в определенной философии управления, прежде всего высшего руководства. Во-вторых, организационная культура воздействует на эффективность деятельности компании, которая зависит не только от компетентности сотрудников и руководства, прорыва в области техники и технологии, но и от нравственных принципов, по которым живет компания, её общей культуры и духовного мира. В-третьих, организационная культура является основой жизненного потенциала компании. Особенности взаимоотношений между людьми, нормы и принципы жизни и деятельности компании, модели положительного и отрицательного поведения и многое другое, связанное с ценностями и нормами, имеют важное значение для эффективного управления. В современных условиях экономических реформ, происходящих в аграрном секторе, для решения проблем сельскохозяйственного производства необходимы руководство и специалисты с новой культурой, новые инновационные взгляды и идеи. Руководители должны быть носителями организационной культуры компании, должны повышать уровень квалификации персонала, снижать риски возникновения кризисных ситуаций, усиливать заинтересованность персонала компании в результатах агробизнеса. Значимость изучения организационной культуры в аграрной

сфере обусловлена тем, что знание её особенностей даёт возможность оценить степень стабильности компании, уровень её конкурентоспособности, спрогнозировать возможные направления управленческих решений, а также способствует достижению поставленных целей.

Изучая и анализируя книги, журнальные статьи, монографии, учебные пособия, в которых рассматриваются проблемы организационной культуры, можно выделить следующих авторов.

Зарубежный подход к изучению организационной культуры представлен именами Э. Шейна, М. Элвессона, К. Кэмерона, Р. Куинна. Среди отечественных авторов, занимающихся изучением данной проблемы следует отметить И. В. Грошева, А. В. Труфанова, А. А. Полянскую, И. Б. Новицкого, А. В. Столяренко. Проблема организационной культуры предприятий с учетом российской специфики детально исследуется в работах Т. Г. Богатыревой, С. А. Ленькова, А. И. Наумова. Отдельные элементы организационной культуры предприятий рассматриваются в исследованиях Л. А. Алешиной, Е.А. Замедлиной, А. В. Карпова и ряда других авторов. Возможности совершенствования организационной культуры предприятий исследуются в работах В. В. Борискина, Е. Н. Плужковой, А. И. Пригожина, О. Е. Стекловой, Н. И. Фатиева. Вопросам организационной культуры в аграрной сфере уделяли внимание в своих работах такие отечественные авторы, как Н. А. Лытнева, В. А. Данилов, Ю. С. Жукова, О. В. Лежнина.

Для российского агробизнеса вопросы организационной культуры не являются первостепенными в силу различных причин, связанных большей частью с тем, что в сфере российского агробизнеса понятие организационной культуры появилось сравнительно недавно и не является достаточно изученным. При этом в последнее время возрастает интерес к процессам формирования организационной культуры в российских компаниях и к исследованию системы организационных отношений, которые рассматриваются как важные компоненты достижения успеха. Руководители компаний через развитие организационной культуры и обращение к оценке

лояльности персонала стремятся достичь повышения заинтересованности работников в трудовой деятельности, то есть повлиять на трудовую мотивацию, на формирование стратегии управления персоналом и в конечном итоге - на эффективность работы сотрудников.

Целью магистерской диссертации является изучение организационной культуры в аграрной сфере на примере ООО «ТрастАгро-Актив» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является персонал ООО «ТрастАгро-Актив».

Предмет исследования – организационная культура ООО «ТрастАгро-Актив» и основные направления ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие, функции и типологию организационной культуры.
2. Описать особенности формирования организационной культуры на предприятии аграрной сферы.
3. Проанализировать существующую организационную культуру в ООО «ТрастАгро-Актив»
4. Исследовать эффективности организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив».

При написании работы были использованы общенаучные методы такие, как метод анализа публикаций отечественных и зарубежных авторов, материалов периодических изданий. Кроме этого, в работе использовались метод анализа документов, методы глубинного интервью и анкетирования.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ

1. 1 Организационная культура: понятие, функции и типология

Любая компания стремится сформировать свой собственный облик, который сделает её уникальной и узнаваемой.

Исследователи занимаются изучением термина «организационная культура» уже с середины 19 века, за это время ими было сформулировано много работ по теории организационной культуры, ее классификаций, видов и функций.

Существует множество трактовок данного термина среди отечественных авторов. А.Я. Кибанов считает, что организационная культура представляет собой набор важных положений, используемых сотрудниками. Данные положения, заявляемые компанией, выражаются в ценностях, которые указывают людям вектор их действий и поведения [21, с. 300].

По мнению исследователя О. Е. Стекловой, организационная культура является сложным организационным феноменом, в состав которого входит экономическая, производственная и социальная стороны предпринимательства [43, с. 24].

С. В. Василенко утверждает, что организационная культура – один из видов культур мира, который выражается в наборе правил внутренней и внешней деятельности компании. Данные правила могут проявляться по-разному, в зависимости от целей деятельности компании [7, с. 11].

Таким образом, следует отметить, что исследователи по-разному трактуют определение организационной культуры, при этом вкладывая в него набор необходимых элементов, которые раскрывают понятие культуры.

Зачастую данные элементы объединяются в одном определении. Организационная культура – это совокупность господствующих в компании ценностей, норм и образцов поведения; это идеология, лежащая в основе существования компании, определяющая правила поведения с коллегами, клиентам и партнерами; психологический климат, сложившийся в компании, стандарты взаимодействия с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей компании и путей их достижения.

Анализируя структуру организационной культуры, Э. Шейн выделял три основных её уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный (рисунок 1).

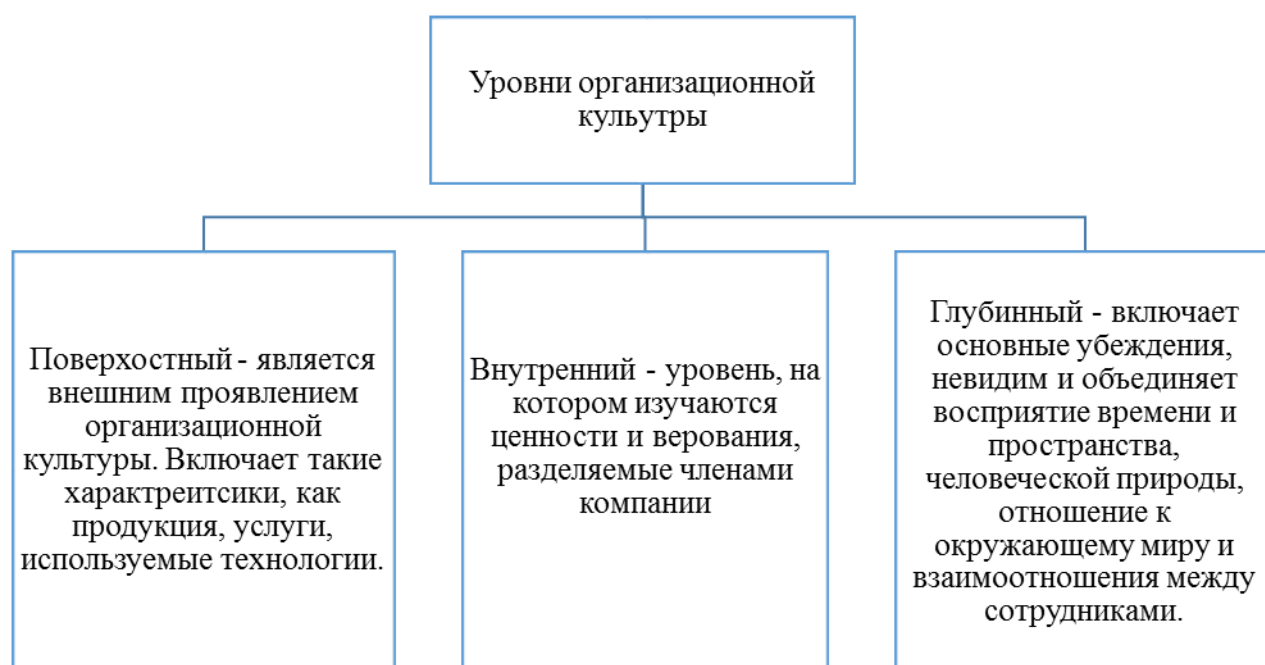


Рисунок 1- Уровни организационной культуры согласно Э. Шейну

Источник: составлено автором по [Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. – С. 267]

Исходя из содержания организационной культуры компании, ее сотрудники придерживаются тех или иных норм и правил поведения. Такие правила, нормы, стандарты взаимоотношений сотрудников, руководителей и подчиненных, подразделений закреплены в официальных документах и различных кодексах и положениях [23, с. 41]. Так, в деловой кодекс входят три группы правил:

– запрещающие - они определяют то, что никогда нельзя делать в компании (запрет на разглашение коммерческой тайны или персональных данных работников);

– предписывающие - устанавливают то, что необходимо делать в компании (процедуры управления, соглашения);

– рекомендуемые - рекомендуют (проявление творческой инициативы, приверженность компании) [26, с.111].

Следует отметить, что принятие делового кодекса персоналом компании на глубинном уровне позволяет регулировать отношения безлично, тем самым облегчая задачу руководящему составу и повышая эффективность работы в целом.

Некоторые исследователи предлагают более подробное описание организационной культуры, выделяя следующие её элементы:

1. Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, которые задают вектор поведения сотрудников компании и определяют характер их отношений как внутри компании (с коллегами и руководством), так и за её пределами (с клиентами, партнерами и конкурентами). Мировоззрение напрямую связано с этнической культурой человека, его религией. Разные мировоззрения сотрудников одного коллектива могут стать причиной возникновения внутриорганизационных противоречий и конфликтных ситуаций. В то же время важно понимать, что изменить мировоззрение человека достаточно сложно, могут потребоваться определенные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций личностей с разным мировоззрением.

2. Организационные ценности - предметы и события организационной деятельности, которые играют значительную роль в духовной жизни персонала. Ценности являются связующим звеном между культурой компании и духовным миром человека. Они могут сохраняться, даже если в компании произошли существенные кадровые изменения [2, с. 224].

3. Стили поведения, которые характеризуют сотрудников конкретной компании. К данному элементу культуры следует также отнести специфические ритуалы и обряды, а также символы, которые несут особый смысл именно для коллектива конкретной компании [41, с.23]. Стил ь поведения человека можно успешно скорректировать с помощью различных инструментов обучения и мониторинга, но только в том случае, если новые стандарты поведения не противоречат указанным выше элементам организационной культуры.

4. Нормы – набор формальных и неформальных требований, которые компания предъявляет к своим сотрудникам [8].

5. Психологический климат в компании - преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, которая определяет отношения членов коллектива друг к другу, к руководству и к трудовой деятельности [49, с. 406].

6. Стили руководства – это элемент, который оказывает решающее влияние на всю организационную культуру. Именно от руководителя во многом зависит, как будет развиваться организационная культура в той или иной компании [12, с.52]. Во многих компаниях наличие слабой организационной культуры связано именно с несоответствием стиля руководства и психофизиологических особенностей работников.

Стил ь руководства - устойчивая совокупность конкретных принципов, методов, приёмов и норм работы руководителя, которая характеризует его подход к управлению персоналом и стратегию его поведения в возникающих при этом ситуациях. В настоящее время наиболее распространённой считается классификация стилей руководства, разработанная К. Левиным, который выделил 3 основных стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный [15, с. 58]. Следует отметить, что с высокой степенью вероятности прогнозировать управленческую деятельность не представляется возможным, так как каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по-своему уникальна. Поэтому во избежание

возникновения конфликтных ситуаций, использовать такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль руководства, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

7. Символика позволяет передать общественности главные ценности, которые присущи компании. К этому элементу организационной культуры следует отнести логотип, торговый знак, фирменный стиль, слоган.

8. Деловой этикет играет немаловажную роль в организационной культуре [39, с. 66]. Сегодня многие крупные компании стремятся к тому, чтобы сотрудники придерживались определенной стилистики в одежде, манере поведения, общении с клиентами и поставщиками

9. Мифы и легенды играют также немаловажную роль. Они формируются стихийно или усилиями ее руководителей и PR – отдела. Они существуют, как метафорические истории, различные анекдоты, связанные с историей компании, ее деятельностью и развитием, передающиеся от поколения к поколению среди сотрудников. Такие мифы и легенды существуют для того, чтобы на наглядном примере донести до сотрудников общепринятые ценности [9, с.23].

С. В. Василенко выделяет два уровня организационной культуры: внутренний и внешний. Исследователь делит внутренний уровень на сознательный и бессознательный. Сознательный уровень проявляется в деятельности сотрудников, в том, что они говорят. Этот уровень является отражением основных ценностей компании. Ценности на бессознательном уровне, по мнению автора, являются наиболее значимыми.

На внутреннем уровне для руководства базовые ценности могут представлять собой разный характер:

- недоверие к персоналу, которое может проявляться в полном контроле за их работой, ограничении свободы действий;
- доверие между руководством и подчиненными, свобода принятия решений, командная работа.

Во внешний уровень культуры входят культурные «артефакты», а также видимые объекты и различные мероприятия:

- дресс-код;
- фактическое поведение людей в организации;
- местоположение офиса;
- корпоративные мероприятия.

Базовые ценности выражаются в видимых образах: символ, девиз, церемонии, герой, предание, мероприятия [7, с. 57]. На всех уровнях существует взаимосвязь фундаментальных ценностей с системой отношений в компании.

Организационная культура возникает в структурированных группах, а с течением времени становится мощнее. Как правило, организационная культура возникает спонтанно и передается с помощью личного примера. Харизматические личности, неформальные лидеры вносят наибольший вклад. Их манера поведения в компании и привычки неосознанно копируются другими сотрудниками [24, с. 13]. Преимущество в таком случае будет у той компании, во главе которой стоит харизматический и сильный лидер. Его действия во многом будут оказывать влияние на создание организационной культуры. Однако, если это не контролировать, основные цели компании достигнуты не будут, а её саморазвитие может приостановиться.

Итак, среди всех элементов организационной культуры, которые были выделены ранее, основным являются ценности. Они проявляются во всей компании, а также отражаются и в ее политике, и в ее целях. Мировоззренческие установки, идеи компании – все это относится к ценностям. Они дают сотрудникам уверенность в том, что их деятельность отвечает их личным потребностям и интересам, интересам коллектива, конкретного подразделения и всей компании в целом.

Совокупность элементов той или иной организационной культуры становится ее особенностью, однако ученые выделяют две важные особенности:

– многогранность культуры или ее многоаспектность: культура состоит из субкультур и социальных групп, существующих в системе общей культуры, культура включает разные стороны деятельности, куда входят общение, управление, внутренние взаимоотношения;

– многоуровневость культуры: культура состоит из нескольких слоев и строится не на одном, а на нескольких этапах [18].

Организационная культура представляет собой достаточно сложную и многофункциональную систему, выполняющую различные функции (рисунок 2).

Познавательная
<ul style="list-style-type: none">• Помогает удовлетворить такие потребности, как стремление к научным исследованиям, желание понять, какую роль он играет в данном коллективе.
Охранная
<ul style="list-style-type: none">• Проявляется в создании барьера, который отделяет компанию от негативного воздействия извне. Реализуется с помощью запретов и ограничивающих норм.
Регулирующая
<ul style="list-style-type: none">• Проявляется в различных правилах и нормах поведения сотрудников, в их взаимоотношениях; является гарантией стабильности компании, уменьшает вероятность конфликтов.
Интегрирующая
<ul style="list-style-type: none">• Заключается в формировании чувства принадлежности к компании, что помогает в решении кадровых проблем.
Коммуникационная
<ul style="list-style-type: none">• Проявляется в ценностях и нормах делового поведения и этике общения, принятых в компании.
Мотивирующая
<ul style="list-style-type: none">• Дает возможность почувствовать причастность к сильной организационной культуре, который представляет собой достаточно мощный стимул к росту производительности труда.

Рисунок 2 - Функции организационной культуры

Источник: составлено автором по [Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - С. 37]

Анализ функций дает возможность понять, что их приоритетность и значимость может меняться в зависимости от особенностей организационной культуры той или иной компании и сферы, в которой данная компания осуществляет свою деятельность.

Кроме вышесказанного следует отметить, что различают различные типы организационных культур. Они отличаются тем, что лежит в их основе.

При исследовании типа организационной культуры применяется множество способов и методов. Это могут быть глубинное интервью с руководителем компании, личные наблюдения, тестирование, ролевые игры, тренинги. Но одним из самых важных, быстрых и эффективных методов является анкетирование работников предприятия. Интервью с руководством и анкетирование сотрудников компании позволит оценить ту или иную проблему с разных позиций. Иногда мнение рядовых сотрудников и руководящего состава относительно каких-либо вопросов может существенно отличаться. Выявление данных различий позволит найти компромисс, что положительно скажется на лояльности сотрудников, на психологическом климате.

Основным преимуществом анкетирования является его экономичность и оперативность, а также возможность ответить на вопросы анонимно. Данный аспект является очень важным для многих сотрудников, так как он позволяет описать свое отношение к той или иной проблеме. Метод анкетирования даст возможность собрать большой объем информации за короткое время и провести статистический анализ [47, с. 77].

Наиболее известным инструментом оценки организационной культуры является методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна (рисунок 3).

Методика OCAI подразумевает, что существуют четыре различных типа организационной культуры (клановая, адхократическая, иерархическая или бюрократическая, и рыночная), а также шесть атрибутов культуры (принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей,

общий стиль лидерства в компании, управление персоналом, связующая сущность компании, стратегические цели, критерии успеха), по которым происходит оценка.



Рисунок 3- Матрица критериев, определяющих ключевые ценности различных типов культур

Источник: составлено автором по [Камерон К, Диагностика и изменение организационной культуры /К. Камерон, Р. Куинн, пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. – С. 119]

Далее следует рассмотреть данные типы организационных культур более подробно.

1. Иерархическая (бюрократическая). Культура армии, университетов, промышленных предприятий. Цель компании с таким типом организационной культуры – сохранение устойчивости, поддержание контроля и формализации отношений.

2. Рыночная. Компания с таким типом организационной культуры нацелена на достижение результата, стремление побеждать. В компаниях с такой культурой приветствуется внутреннее соперничество. Такой тип культуры даёт преимущество на стадии развития компании.

3.Клановая. Компания с таким типом культуры представляет собой большую семью, которая объединяет весь персонал преданностью, дружбой и традициями.

4.Адхократическая. Компании с таким типом культуры представляют собой предпринимательское и творческое место работы. Персоналом движет новаторство, готовность идти на риск. Компания поощряет личную инициативу и свободу [19, с. 120-121].

В соответствии с типологией Г. Хофстеда выделяется набор универсальных характеристик, которые подходят для анализа культур компаний, независимо от того, в какой стране они находятся, в каком более широком культурном контексте функционируют. Г. Хофстед выделил значимые различия в поведении менеджеров и специалистов различных стран, которое можно объяснить национальной культурой. Он указал на четыре параметра организационной культуры, характеризующих менеджеров, специалистов, а также компанию в целом: индивидуализм или коллективизм, дистанцированность власти, стремление к избеганию неопределенности, мужественность или женственность [45, с. 28].

Далее следует рассмотреть такой параметр, как сила и слабость организационной культуры. Сила организационной культуры зависит от ряда показателей, в числе которых следует выделить: глубину её проникновения в организационные отношения, широту распространения и уровень охвата персонала компании, четкость провозглашаемых ценностей. Слабая организационная культура присутствует в таких компаниях, где данные показатели минимальны. Нормы и ценности слабой организационной культуры без препятствий могут измениться от воздействия внутренних и внешних факторов [44, с. 2]. Слабая культура не может сплотить коллектив

компании, не предотвращает возникновение конфликтных ситуаций, затрудняет процесс управления [4, с. 85].

Примером зарубежных компаний с сильной организационной культурой, которая дала возможность оставаться устойчивой на рынке продолжительное время, могут служить IBM, «ИКЕА».

Компания IBM так определяет три принципа, которые являются фундаментом организационной культуры: достоинство личности, высочайшее качество и отличный сервис, кроме того, каждый сотрудник понимает и принимает ценности компании, что позволяет IBM наращивать производительность [17, с. 199]. Для компании «ИКЕА» присуща культура скромности, бережливости и командной работы. Четкие и ясные принципы мотивации в сочетании с сильной организационной культурой создают атмосферу, крайне привлекательную для персонала [6, с. 124]. У этих компаний есть много общего: стремление к действию, близость к потребителю, опора на персонал, демократический стиль управления. Следует отметить, что данные характеристики широко применяются и в крупных российских компаниях, таких, как ПАО «Нефтяная компания «Лукойл». Уже не первый год компания прочно держится в лидерах на рынке нефтяной продукции, во многом благодаря четко сформулированной и развитой организационной культуре, для которой характерны следующие признаки: сотрудники всецело поддерживают ценности и нормы компании, приветствуется участие работников в принятии управленческих решений, большое внимание уделяется мотивации персонала [1, с. 240].

В компаниях со слабой организационной культурой наблюдается повышенная трудовая нагрузка, постоянно применяются дисциплинарные взыскания, прослеживается неэффективная обратная связь между руководством и сотрудниками компании, наблюдается возникновение конфликтов в трудовом коллективе, и хотя сотрудники считают свою работу интересной и привлекательной, они не испытывают большую гордость за свою компанию.

Кроме этого, анализируя организации со слабой культурой, следует отметить, что во многих из них не прослеживается мотивация персонала, методы сплочения коллектива [40, с. 142]. Во многих организациях со слабой организационной культурой преобладает авторитарный стиль руководства, сотрудников не допускаются к участию в принятии управленческих решений [51, с. 82]. Сильная организационная культура влияет на поведение сотрудников компании, служит методом коллективной мотивации [11, с. 56].

Однако, иногда сильная культура может стать барьером к развитию организации. Миссия, цели и стратегия организации могут меняться, и сильная культура, которая ранее способствовала успеху, может стать помехой на пути к развитию. Поэтому лучше иметь умеренно сильную организационную культуру, которая будет допускать диалог между всеми сотрудниками компании и посторонними лицами, которая будет открыта любому влиянию и изменению [46, с. 153].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что только при изменении параметров культуры, компанию можно вывести на новый уровень развития. Однако, прежде чем проводить какие-либо изменения, внедрять новшества, управленцу следует тщательно проанализировать все составные элементы культуры, то, какие функции она выполняет и какие последствия могут повлечь за собой изменения того или иного структурного элемента.

Необходимо понимать, что изменение организационной культуры является мощным стратегическим инструментом, который позволит компаниям эффективно использовать человеческие ресурсы для достижения целей, реализации стратегии. Кроме этого, изменение организационной культуры даст возможность повысить уровень управляемости компанией, усилит сплоченность коллектива.

1.2 Управление организационной культурой на предприятии аграрной сферы

Многие ученые, занимающиеся организационными проблемами, подчеркивают влияние организационной культуры на производственные показатели деятельности компании. Сильная культура отличается слаженностью, удовлетворенностью сотрудников и их гордостью за достижение организационных целей, взаимодействием, преданностью работников и их готовностью соответствовать высоким стандартам [23, с. 74]. Существуют еще критерии эффективности организационной культуры:

1. высокие требования к качеству труда;
2. способность к конкурентной борьбе;
3. готовность к переменам и внедрению инноваций [27, с. 99].

Как уже было описано, говоря о роли организационной культуры в управлении, нужно учитывать, что культура и управление являются решающими факторами при определении эффективности.

Существует множество способов управления организационной культурой, к которым относят:

1. пропаганду ценностей компании с помощью внешних и внутренних средств коммуникации, к которым относят СМИ;
2. воплощение ценностей в поведении формальных и неформальных лидеров;
3. формирование системы распределения статусов, должностей и работников, а также отбор новых сотрудников и их адаптация [48, с. 59].

Следует отметить, что предприятие, осуществляющее свою деятельность в аграрном секторе, имеет свои особенности, к которым можно отнести: виды организации хозяйства, характер и поведение персонала, окружающая внешняя среда, сезонность, зависимость от погодных условий, внедрение и использование современных технологических процессов.

Данные факторы влияют на показатели эффективности деятельности сельскохозяйственного предприятия [25, с. 70]. Однако, важным фактором, оказывающим влияние на эффективность производства, является организационная культура.

Организационная культура предприятия аграрной сферы - это определенная управленческая модель поведения персонала внутри компании, сложившаяся в ходе сельскохозяйственной деятельности и поддерживаемая всеми сотрудниками. Эффективность аграрного производства нужно рассматривать вместе с организационной культурой, так как она представляет собой один из внутренних факторов, влияющих на организацию хозяйственной деятельности и достижение положительных результатов от всей системы управления [32, с. 50].

Современное функционирование предприятий аграрной сферы требует от руководства внедрения и применения новых механизмов, подходов в работе и развитии своего хозяйства.

Эффективное функционирование организации в первую очередь зависит от ее производственных мощностей, технологии производства, квалификации кадров и т.д. Однако на одном уровне с этими факторами находится и организационная культура.

Являясь одним из наиболее значимых нематериальных активов, культура не только отличает одну компанию от другой, но и предопределяет успех ее деятельности в долгосрочной перспективе.

С учетом необходимости повышения эффективности деятельности предприятий аграрной сферы в настоящее время необходимо учитывать все возможные факторы, которые позволяют обеспечить данный результат. Ключевым конкурентным преимуществом современных агрокомпаний способна стать прогрессивная организационная культура, в основе которой лежит приоритет устойчивого функционирования предприятия в долгосрочной перспективе на основе определенных компромиссов в интересах всех заинтересованных групп [28, с. 67].

Прежде чем обратиться к анализу особенностей организационной культуры на предприятиях аграрной сферы, следует рассмотреть понятие агропромышленного комплекса, которое было введено в начале 50-х годов 20 века. Агропромышленный комплекс – совокупность отраслей народного хозяйства, занятых производством продукции, ее хранением, переработкой и доведением до потребителя [3, с. 56].

В составе агропромышленного комплекса принято выделять три основные сферы, которые более подробно рассмотрены на рисунке 4.



Рисунок 4- Сферы агропромышленного комплекса

Источник: составлено автором по [Данилов, В. А. Корпоративная культура в сфере АПК/ В. А. Данилов// Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева.- 2016. – С.74]

Основная задача агропромышленного комплекса – обеспечение населения продуктами питания и товарами народного потребления [22, с. 40].

Основой агропромышленного комплекса служит сельское хозяйство. Однако оно одно не способно решить вышеназванную глобальную задачу, так как для этого необходима техника, комбайны, тракторы, ядохимикаты, удобрения, новые сорта растений и лучшие породы скота. Сельское хозяйство обладает характерными особенностями, среди которых следует отметить следующие:

1. Сезонность;
2. Земля – основное средство и предмет производства;
3. Зависимость от погодных условий;
4. Охват большой площади [14, с. 78].

Отрасли промышленности, обеспечивающие поставки сельскому хозяйству средств производства, а также отрасли, занятые производственно-техническим обслуживанием сельского хозяйства (фондопроизводящие отрасли) призваны обеспечивать ресурсами процесс производства и способствовать нормальному функционированию всех звеньев комплекса.

Следует отметить, что в настоящее время вопрос организационной культуры в аграрной сфере является еще недостаточно изученным как в нашей стране, так и за рубежом.

Об интересе к этой проблеме свидетельствует повышение количества запросов руководителей и специалистов сельских поселений, а также реальные заказы предприятий на выполнение исследовательских проектов.

Продолжительность производственных циклов, неравномерная прибыль в течение года, зависимость от погодных условий формируют необходимость государственной поддержки и развитой системы коммуникаций [38, с. 198]. Взаимодействие с государственными и муниципальными структурами зависит от степени дистанцированности власти. Чем выше уровень дистанцированности, тем сложнее взаимодействие. На дистанцированность власти влияют такие культурные

установки как отношение людей к иерархии (принятие ее как формы взаимодействия или прикрытого неравенства людей), взаимоотношения с подчиненными, отношение к старшим поколениям. Зависимость от природно-климатических условий, взаимосвязь производственных и биологических процессов определяют потребности в достоверной, своевременной и объективной информации. Культурными характеристиками, которые присущи данной сфере, являются избегание неопределенности и временная ориентация. На основании типологии Г. Хофстеда следует выделить следующие особенности организационной культуры предприятий аграрной сферы:

1. значительный уровень маскулинности, который говорит о разделении ролей между мужчиной и женщиной;

2. низкий уровень индивидуализма и средний уровень коллективизма, которые указывают на то, что во взаимоотношениях доминирует коллективное сознание. Слабо развита конкуренция, лидерство;

3. значительный уровень избегания неопределенности. Эта особенность оправдана спецификой сельскохозяйственного производства с одной стороны, потребностью в порядке и правилах, культурными характеристиками - с другой;

4. высокий уровень долгосрочной ориентации говорит о потребности в ясном будущем, желании преодолеть неопределенность [37, с. 23].

Таким образом, комплекс указанных характеристик дает возможность сформировать представление об особенностях предприятий аграрной сферы. Низкий уровень индивидуализма свидетельствует о склонности людей избегать ответственности за результаты своей работы. Характерным является отсутствие стремления к индивидуальному самовыражению и конкуренции. При этом присутствует достаточно высокий уровень умения работать в группе, коллективно мыслить с ориентацией на общий результат. Все это служит базой для формирования института доверия в близком кругу людей.

Долгосрочная временная ориентация в сочетании с высоким уровнем избегания неопределенности говорит о потребностях в ясности, четко проработанных правилах, планировании и информации. Избегание неопределенности - культурная характеристика, которая определяется также особенностями аграрной сферы - зависимостью от природно-климатических условий, тесным переплетением производственных и биологических процессов. Дистанцированность власти говорит о сложной иерархии в системе отношений власти и общества, неравномерном распределении доходов.

Анализ организационной культуры в аграрной сфере свидетельствует о том, что сельское хозяйство как отрасль национальной экономики России кроме вышеназванных характеристик, обладает еще некоторыми существенными особенностями, учитываемыми аграрной политикой.

В руках руководителя сохраняется сильная концентрация власти. Систему ценностей, правила и нормы поведения можно охарактеризовать, как традиционные, сложившиеся из поколения в поколения. Особенностью организационной культуры на предприятиях аграрной сферы является отсутствие как такового корпоративного стиля и имиджа компании. Организационная структура предполагает четко определенную иерархию. Руководитель имеет большой опыт, он лучше знает, что для персонала хорошо, а что – плохо. Характерным является то, что процветание аграрного бизнеса приравнивается к процветанию самих работников, задачи подбираются под людей, а не наоборот, большое значение уделяется стимулированию в форме одобрения работы со стороны руководителя. На предприятиях аграрной сферы, как и в любых организациях, протекают различные коммуникационные процессы: как внутренние, так и внешние. Во внутренних коммуникациях преобладают неформальные. Как правило, для них характерны традиции, шутки, ассоциации. Формальные коммуникации, в первую очередь, имеют вертикальный характер [10, с. 77]. Таким образом, следует отметить, что организационная культура в аграрной сфере имеет

свои особенности ввиду специфики аграрного бизнеса.

Российские компании и сельскохозяйственные предприятия еще недостаточно ясно осознают, что проблемы настоящего и будущего уже не могут быть решены с позиций прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. Руководители аграрной сферы не до конца понимают, что прежние общепринятые ценности, такие как дисциплина, послушание, иерархия, власть, заменяются другими: инициативой, самоопределением, командной работой, раскрытием личности, творчеством.

Однако, есть западные и российские предприниматели в сфере сельского хозяйства, которые пришли к выводу о том, что процветает та компания, в которой сформирован сильная организационная культура, где каждый сотрудник заинтересован в общем успехе.

Исследования показывают, что в аграрной сфере при приеме сотрудника на руководящую должность или должность специалиста в основном учитывается уровень его квалификации и данные анкеты. Личные качества соискателя играют при этом второстепенную роль. Происходящие изменения в экономике влияют на изменение сознания руководства, которое начинает понимать значимость организационной культуры, ее влияние на создание благоприятного психологического климата, способствующего достижению целей агробизнеса [33, с. 5].

В сложных условиях и ситуациях на аграрных предприятиях с сильной организационной культурой сотрудники поддерживают друг друга, что содействует преодолению возникающих проблем.

Быстрее всех развивается та компания, коллектив которой имеет хорошо развитую сильную организационную культуру. Данное понятие неразрывно связано с вопросами субординационных отношений, трудовой дисциплины, контроля руководством поставленных задач, удовлетворенности своей работой со стороны работников аграрного предприятия [31, с. 100].

Итак, при формировании организационной культуры в аграрной сфере

может возникнуть множество проблем, решение которых повысит уровень эффективности деятельности сотрудников. На рисунке 5 представлены проблемы, с которыми может столкнуться агрофирма.

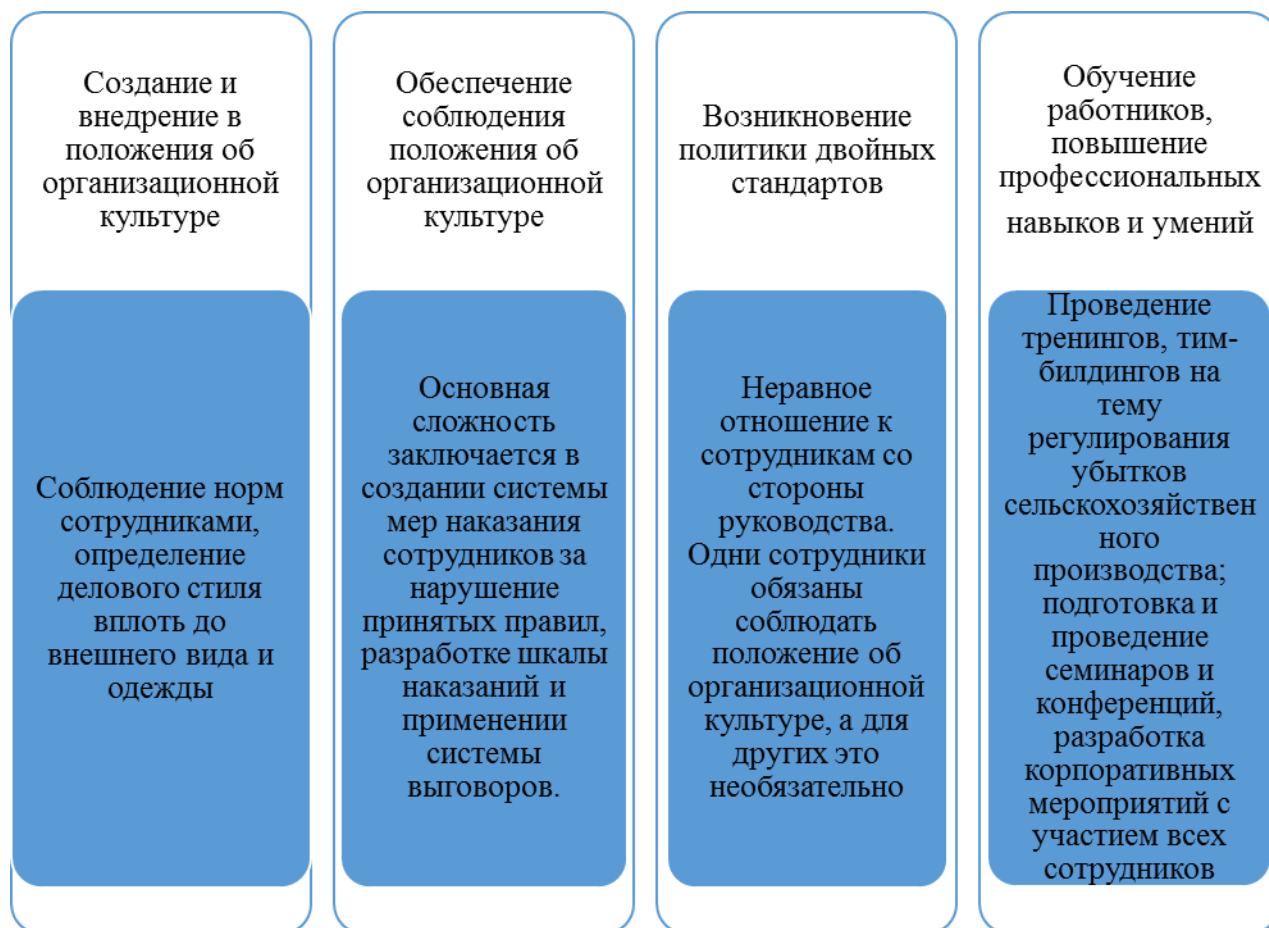


Рисунок 5 – Проблемы формирования организационной культуры на предприятии аграрной сферы

Источник: составлено автором по источнику литературы [38]

Следует отметить, что решение данных проблем способствует улучшению психологического климата в трудовом коллективе, а также в определенной степени может повысить эффективность бизнес-процессов в аграрной сфере.

Организационная культура на предприятиях аграрной сферы развивается на протяжении всего периода его функционирования. Чтобы развивать организационную культуру в правильном направлении, необходимо:

1. пропагандировать корпоративные ценности сельскохозяйственного предприятия;
2. учитывать профессиональный уровень сотрудников;
3. проводить корпоративные мероприятия для коллектива;
4. поощрять или при необходимости наказывать сотрудников за несоблюдение принятых норм и правил поведения [42, с. 31].

Таким образом, для получения важных преимуществ в конкурентной борьбе на рынке современному предприятию, осуществляющему свою деятельность в аграрной сфере, необходимо разработать и внедрить положение об организационной культуре, которое будет отражать набор ценностей и норм, господствующих на предприятии.

Особое внимание следует обратить на соблюдение требований данного положения всеми сотрудниками агрофирмы. Необходимо осуществлять работу с вновь принятым персоналом и обеспечить соблюдение корпоративных стандартов, прежде всего, руководством компании. Успех формирования организационной культуры в агробизнесе зависит от внедрения и соблюдения положения об организационной культуре и мероприятий по развитию коллектива.

Исходя из вышесказанного, следует сформировать базовое определение организационной культуры в аграрной сфере — это система ценностей, поверий, убеждений, норм, правил, традиций, ритуалов, легенд, героев, которые есть в аграрной организации и определяют поведение каждого ее сотрудника.

Роль организационной культуры возрастает с течением времени, так как ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых лет, приводивших компанию к успеху. Организационная культура является фактором успешной деятельности компании. Сильная культура должна включать в себя ценности, которые будут разделять все сотрудники данной компании, что, в свою очередь, гарантирует благоприятный

психологический климат в коллективе, повышение производительности труда, высокий уровень стабильности.

Формирование и изменение организационной культуры организации - сложная, многоаспектная задача. Решение этой задачи является ключом успеха агробизнеса, это неотъемлемая часть оперативного и стратегического управления. В управлении организационная культура влияет на мотивацию сотрудников; нравственность и деловую репутацию каждого сотрудника; привлекательность фирмы как потенциального работодателя; эффективность трудовой деятельности; отношение сотрудников к своей работе; качество работы служащих; творческий потенциал работников; характер производственных и личностных отношений на предприятии.

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ТРАСТАГРО-АКТИВ»

2.1 Анализ существующей организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив»

Компания ООО «ТрастАгро-Актив» входит в группу компаний «РостАгро» — крупного агропромышленного холдинга и одного из ведущих производителей сельскохозяйственной продукции в России. Сегодня под управлением «РостАгро» свыше 400 тысяч гектар земельных угодий в шести регионах страны: Саратовской, Пензенской, Воронежской, Орловской областях, Ставропольском крае.

В собственности компании ООО «ТрастАгро-Актив» находятся современные элеваторы и зернохранилища для сушки, очистки и хранения урожая зерновых и масличных культур, складские мощности для хранения картофеля и семенного материала. Компания имеет в своем распоряжении свыше 300 единиц новейшей сельскохозяйственной техники и применяет в своей работе самые современные методы обработки земли. Грамотное сочетание инновационных подходов с проверенными методиками позволяет компании добиваться стабильно высоких результатов. В настоящее время в компании «ТрастАгро-Актив» трудится свыше 250 человек. Компания работает в двух направлениях:

- растениеводство,
- хранение и переработка.

ООО «ТрастАгро-Актив» выращивает на пензенских землях пшеницу, подсолнечник, кукурузу, ячмень, горох и сою. Для сушки, обработки и хранения собранного урожая ООО «ТрастАгро-Актив» использует современные элеваторы. На сегодняшний день компании принадлежат два элеватора — Тамалинский и Пензенский [30]. Исходя из анализа Устава ООО

«ТрастАгро-Актив» следует сказать, что основной целью деятельности компании является извлечение прибыли (приложение А).

Следует отметить, что аграрный сектор, и в частности сельское хозяйство занимает важное место в экономике любой страны, обладая при этом рядом особенностей. Важнейшей из них является то, что ведение производства органично связано с использованием земли и природной среды; при этом земля служит главным средством производства. Сельское хозяйство в значительной степени зависит от климатических и погодных условий, отличается большой территориальной рассредоточенностью производства. Растениеводство является одной из ключевых отраслей аграрного сектора России. Оно включает возделывание культур в полеводстве, овощеводстве, плодоводстве, луговодстве, цветоводстве. Благодаря данной отрасли человек имеет возможность получить продукты питания, сырье для легкой и пищевой промышленности, корм для животных [10, с. 75].

Организационную структуру компании ООО «ТрастАгро-Актив» можно описать следующим образом: компания состоит из администрации и 5 подразделений, расположенных в 3-х районах Пензенской области (Лунинском, Шемышейском и Колышлейском). В состав подразделений входит бухгалтерия, тракторно-полеводческая бригада, автомобильный парк, обслуживающие производства. Руководство подразделениями осуществляют управляющие, которые подчиняются непосредственно исполнительному директору. В состав администрации входит исполнительный директор, служба управления персоналом, главный инженер, главный агроном, секретарь, IT отдел, специалист по охране труда. Служба управления персоналом компании состоит из руководителя службы, начальника отдела кадров, менеджера по подбору и адаптации персонала, специалиста по кадрам (рисунок 6).



Рисунок 6 – Служба управления персоналом ООО «ТрастАгро-Актив»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ТрастАгро-Актив»

Организационная структура в компании выстроена по линейно - функциональному принципу. Она эффективна, так как подразумевает наличие подразделений, которые подчиняются напрямую исполнительному директору компании. В подчинении данных подразделений находятся отделы, имеющие более узкую специализацию.

Прежде чем перейти к анализу существующей организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив» необходимо проанализировать её кадровый потенциал - совокупность способностей всего персонала, занятого в этой компании, решать стоящие перед ним задачи. Кадровый потенциал включает в себя уровень профессионализма сотрудников, их креативно-творческие способности. В широком смысле кадровый потенциал можно определить следующим образом: все постоянные сотрудники компании.

Эффективность деятельности компании и высокий уровень конкурентоспособности на рынке в первую очередь зависит от сотрудников,

их знаний, профессионализма, квалификации, мотивации, дисциплины, лояльности.

Персонал ООО «ТрастАгро-Актив» следует рассмотреть с позиции занятых в хозяйственной деятельности организации и входящих в его списочный состав сотрудников. Анализируя динамику численности сотрудников ООО «ТрастАгро-Актив» можно увидеть, что численность сотрудников компании с января 2020 года изменилась незначительно (январь 2020 года- 258 человек, декабрь 2020 года- 253 человека).

Возрастной состав работников в ООО «ТрастАгро-Актив» 2019-2020 гг. рассмотрен в таблице 1.

Таблица 1 – Возрастной состав работников в ООО «ТрастАгро-Актив»

Возрастной состав персонала, чел.	2019 год	2020 год
до 18 лет	-	-
18-25 лет	28	30
26-35 лет	103	107
36-50 лет	98	99
Свыше 50 лет	29	17

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ТрастАгро-Актив»

Так в 2020 году все возрастные группы, кроме «свыше 50 лет» увеличились по численности. В 2020 году доля работников ООО «ТрастАгро-Актив» до 25 лет увеличилась на 2 человека. Возрастная группа 26-35 лет в 2020 году увеличилась на 4.

Возрастная группа 36-50 лет в 2020 году увеличилась на 1 человека. Количество работников свыше 50 лет в 2020 уменьшилось на 12 человек, это связано с выходом на пенсию или с увольнением по собственному желанию. Из анализа видно, что наиболее занятой является возрастная группа от 26 до 35 лет.

Структура персонала ООО «ТрастАгро-Актив» по половому признаку за 2019-2020 гг. показана на рисунке 7.0

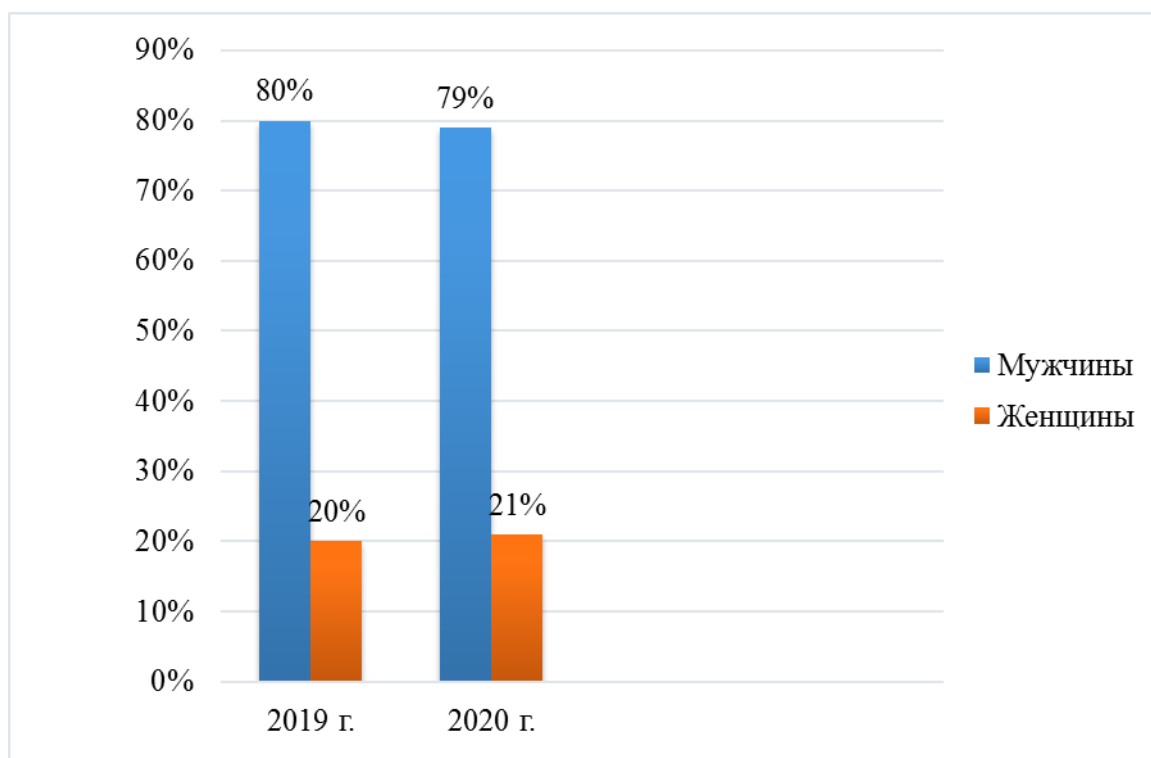


Рисунок 7 - Структура персонала ООО «ТрастАгро-Актив» по половому признаку

Из рисунка 7 видно, что и в 2019, и в 2020 году персонал мужского пола составляет около 80% от общей численности персонала компании, этот показатель отражает гендерную специфику деятельности компании. Большую часть персонала составляют работники, непосредственно занятые на производстве, то есть агрономы, инженеры, трактористы-машинисты, подсобные рабочие. Кроме этого, руководителями агропредприятий чаще всего становятся именно инженеры, агрономы, управляющие. Эти профессии всегда были более востребованы для мужчин.

Для полного анализа кадрового потенциала компании ООО «ТрастАгро-Актив» необходимо исследовать уровень образования её персонала, который представлен на рисунке 8.

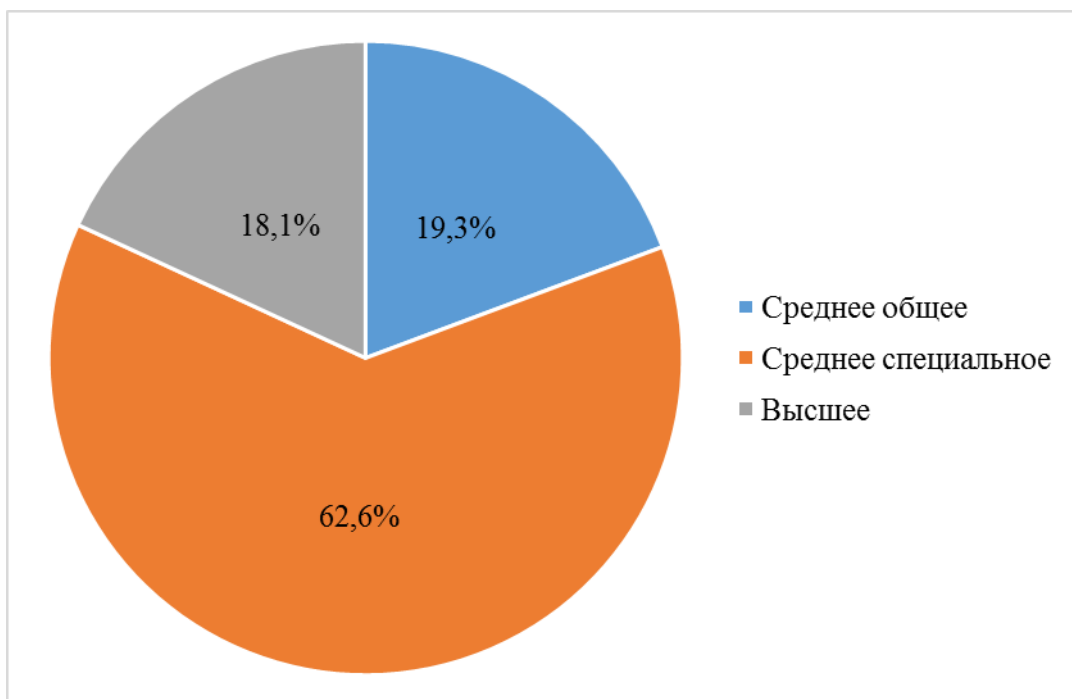


Рисунок 8 - Структура состава персонала по уровню образования ООО «ТрастАгро-Актив» за 2020 г.

Анализируя вышеуказанные показатели, следует отметить, что большую часть компании составляют сотрудники со средним специальным образованием. Этот показатель также отражает специфику деятельности компании. Сегодня на производстве в аграрном секторе в основном кадры со средним специальным образованием, которые получили умения и навыки на рабочем месте, не имея при этом основ научных знаний по профессии. Сотрудники с высшим образованием составляют 19,37 %.

Организационная культура – важнейшая составляющая успешного функционирования компании, эффективности труда и позитивного отношения сотрудников к своей работе, также она влияет на отношение сотрудников к компании и на результаты их деятельности. Организационная культура представляет собой атмосферу жизнедеятельности работников, систему формальных и неформальных правил, традиций, обычаев и ценностных ориентаций [29, с. 103].

ООО «ТрастАгро-Актив» является представителем компании аграрной сферы, где формируется своя специфическая организационная культура.

Одной из главных отличительных черт организационной культуры ООО «ТрастАгро-Актив» является язык общения в компании. Важным направлением коммуникационной деятельности предприятия является деловое общение - взаимодействие между людьми внутри организации, а также вне ее. В исследуемой компании выбран неформальный стиль общения, где принято обращаться со всеми только по имени, независимо от занимаемой должности, при определенном соблюдении субординации.

Преимущество данного стиля коммуникаций, как одного из составляющих частей организационной культуры, является удобство, простота и положительный психологический климат в коллективе, что особенно важно для новых сотрудников.

Важной составляющей организационной культуры является дресс – код – форма одежды, требуемая в том или ином коллективе. В исследуемой компании отсутствует дресс – код для административно-управленческого персонала, однако все сотрудники придерживаются делового стиля. Сотрудники, работающие в подразделениях, а именно трактористы-машинисты, водители обязаны носить униформу, выданную им специалистом по охране труда.

Корпоративные мероприятия – это важный инструмент формирования организационной культуры: они мотивируют сотрудников, сплачивают коллектив, выявляют основные проблемы в компании, используются в качестве инструмента организационной диагностики, повышают лояльность персонала, улучшают психологический климат. Корпоративные мероприятия классифицируются, как деловые, учебные, презентационные, развлекательные, командообразующие, торжественные, спортивные, общественные [34, с. 18]. Для ООО «ТрастАгро-Актив» корпоративные мероприятия также имеют большое значение при формировании организационной культуры.

ООО «ТрастАгро-Актив» позиционирует себя как компания с развитой организационной культурой. Традиции, сформировавшиеся на протяжении

долгого времени, несомненно, повлияли на развитие как организационной культуры, так и всей компании в целом. По заранее составленному на год графику проводятся корпоративные мероприятия со свободным посещением сотрудниками. Празднование Дня работника сельского хозяйства является наиболее значимым мероприятием. Кроме этого, большое значение руководство компании уделяет празднованию Нового года. За 2 недели до Нового года объявляется конкурс на лучшее украшение рабочего места, который даёт сотрудникам возможность проявить свои творческие способности. Итоги конкурса подводятся на Новогоднем корпоративном мероприятии: победители получают подарки и грамоты.

В ООО «ТрастАгро-Актив» работают корпоративные программы здоровья, которые реализуются следующим образом: на почту сотрудникам компании ежемесячно приходит рассылка о ближайшем спортивном мероприятии, в котором могут участвовать все сотрудники. Корпоративные программы здоровья оказывают положительное воздействие как на работников компании, так и на работодателя. Большинство людей проводит на работе основную часть времени и в этот период здоровье человека находится под влиянием комплекса факторов, в том числе и негативных. Участие в спортивных мероприятиях помогает укрепить здоровье, снижает стресс. Корпоративные программы здоровья являются значимым элементом организационной культуры, так как они сплачивают коллектив, усиливают командный дух, что в целом повышает уровень организационной культуры, помогает улучшить имидж компании, привлечь талантливых сотрудников.

Большое значение для ООО «ТрастАгро-Актив» играет брендинг, как и для любой компании, которая поддерживает свою организационную культуру. У компании имеется свой корпоративный цвет – зеленый, вход в офис украшает вывеска с символикой компании.

Одним из элементов организационной культуры являются нормы и правила поведения, так в ООО «ТрастАгро-Актив» ими выступают: культурное, достойное поведение на рабочем месте; приветствие при

встрече; уважительное отношение к своим коллегам; бережное отношение к имуществу компании; соблюдение чистоты; исполнение приказов и распоряжений руководства и т.д. Неотъемлемым элементом организационной культуры являются ценности. В ООО «ТрастАгро-Актив» их огромное количество, но доминируют основные ценности, к которым относятся дисциплина, ответственность, стабильность.

В ООО «ТрастАгро-Актив» значительное внимание уделяется оценке специалистов, а именно управляющих отделением, агрономов, инженеров, бухгалтеров. Оценке рабочих профессий, таких как тракторист-машинист сельскохозяйственного производства, подсобный рабочий уделяется очень мало внимания. Чтобы получить должность специалиста, необходимо пройти несколько этапов:

1. Анализ резюме менеджером по подбору и адаптации персонала.
2. Телефонное интервью с менеджером по подбору и адаптации персонала.
3. Выполнение задания, которое сможет выявить наличие ключевых навыков для вакантной должности (тест или анкета из 20-30 тестовых заданий и практических задач).
4. Собеседование с непосредственным будущим руководителем.

Кроме этого, в ООО «ТрастАгро-Актив» достаточное внимание уделяется профессиональному развитию персонала. Компания дает возможность развиваться как в рамках текущей профессии, так и в новых сферах деятельности.

Рассматривая организационную культуру компании, необходимо отметить сложившуюся в ней систему адаптации. Адаптация персонала является взаимным приспособлением работника и компании. В системе организационной культуры она является важным элементом, так как к устоям компании сотрудник должен адаптироваться.

Адаптация заставляет руководителей приложить усилия, чтобы вновь принятые сотрудники смогли адаптироваться к организационной культуре

наиболее оперативно, так как новые работники не сразу могут ознакомиться с ней, а тем более подстраивать под нее свое поведение. Такой процесс адаптации называется социализацией. Уместно также применять термин «аккультурация», в том случае, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей. В организации могут возникнуть ситуации, которые станут критическими для новичка, который не обладает знаниями об организационной культуре. В связи с этим и рядом других причин во многих компаниях обычно проводятся специальные тренинги и программы ориентации, они бывают как внутри компании, так и за ее пределами (на выезде) [5, с. 128].

Для ООО «ТрастАгро-Актив» практика адаптации – серьезный фактор, влияющий в первую очередь на дальнейшую эффективную работу в компании. Как процесс, адаптация персонала компании контролируется менеджером по подбору и адаптации персонала, а также непосредственным руководителем вновь принятого сотрудника. Однако, следует отметить, что адаптации персонала в исследуемой компании уделяется недостаточное внимание. Менеджер по подбору и адаптации персонала готовит для нового сотрудника рабочее место (занимается поиском квартиры, если это требуется кандидату на должность), выдает пропуск и корпоративную сим-карту, а также делает рассылку по представлению нового сотрудника. На этом его функция по адаптации заканчивается.

Для более полного анализа организационной культуры необходимо изучить стиль руководства в ООО «ТрастАгро-Актив». Определить, какой стиль преобладает в компании, довольно сложно, в каждом подразделении управляющий может руководить по-своему и поэтому в целом в компании может существовать и демократический, и либеральный, и авторитарный стиль. Исполнительный директор ООО «ТрастАгро-Актив» согласно К. Левину придерживается авторитарного стиля управления.

С целью анализа организационной культуры ООО «ТрастАгро-Актив» было проведено глубинное интервью с руководителем службы управления персоналом (приложение Б).

На вопрос, кто в ООО «ТрастАгро-Актив» занимается поддержанием организационной культуры, был получен следующий ответ:

«В компании организационную культуру под моим руководством поддерживает менеджер по подбору и адаптации персонала. С её стороны всегда поступают предложения по поводу организации и проведения мероприятий, улучшения интерьера или внедрения новых элементов брендинга».

На вопрос, есть ли в компании документы (положения, кодексы, стандарты), регламентирующие организационную культуру, миссию компании, правила делового поведения и другие элементы культуры, заданный руководителю службы управления персоналом, был получен следующий ответ:

«В компании не разработано положение об организационной культуре. Стандарты отношения с заказчиками, поставщиками и клиентами, а также правила делового поведения в компании носят негласный характер».

Особый интерес представляет наличие обратной связи от персонала. Было уточнено, проводятся ли в компании опросы персонала по поводу эффективности внедрения каких-либо новшеств, положений и приказов. Руководитель службы управления персоналом: *«Все наши внутренние документы разрабатывают профессиональные сотрудники, компетентность которых не вызывает у руководства компании вопросов. Весь персонал знакомится с данными документами под роспись. При возникновении спорных вопросов, каждый сотрудник может подойти к своему руководителю и обсудить все неустраивающие его моменты».*

Стимулирование труда играет важную роль в формировании организационной культуры. В процессе интервью также было выяснено, что в компании существует несколько основных способов стимулирования.

Руководитель службы управления персоналом: «Помимо конкурентоспособной заработной платы, по окончании сезона, т. е. в конце ноября каждого года сотрудники ООО «ТрастАгро-Актив», показавшие наиболее высокие показатели в работе, награждаются денежными премиями и грамотами от Министерства сельского хозяйства Пензенской области».

Таким образом, в ходе анализа организационной культуры было выявлено, что ООО «ТрастАгро-Актив» позиционирует себя как компания с развитой организационной культурой. Основным недостатком можно назвать отсутствие документов, регламентирующих организационную культуру.

2.2 Исследование эффективности организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив»

При исследовании организационной культуры конкретной компании необходимо обеспечить достоверность получаемой информации. Одним из самых быстрых и эффективных методов исследования, позволяющих решить эту задачу, является анкетирование (приложение В).

Целью проведенного в работе исследования является изучение эффективности сложившейся в компании ООО «ТрастАгро-Актив» организационной культуры.

В выборку при проведении социологического исследования попали сотрудники, работающие в центральном офисе компании, а также сотрудники, которые трудятся непосредственно на производстве в районах Пензенской области. Объем выборки составляет 100 человек. Из них: 7 человек - руководители, 58 человек – специалисты, 7 человек– служащие, 28 человек - рабочие. Среди опрошенных 58 мужчин и 42 женщины. Общий стаж работы респондентов в компании колеблется от года до 10 лет.

Первым пунктом представленной анкеты является следующий вопрос

«Знакомы ли Вы с миссией компании?». Были получены следующие ответы (рисунок 9).

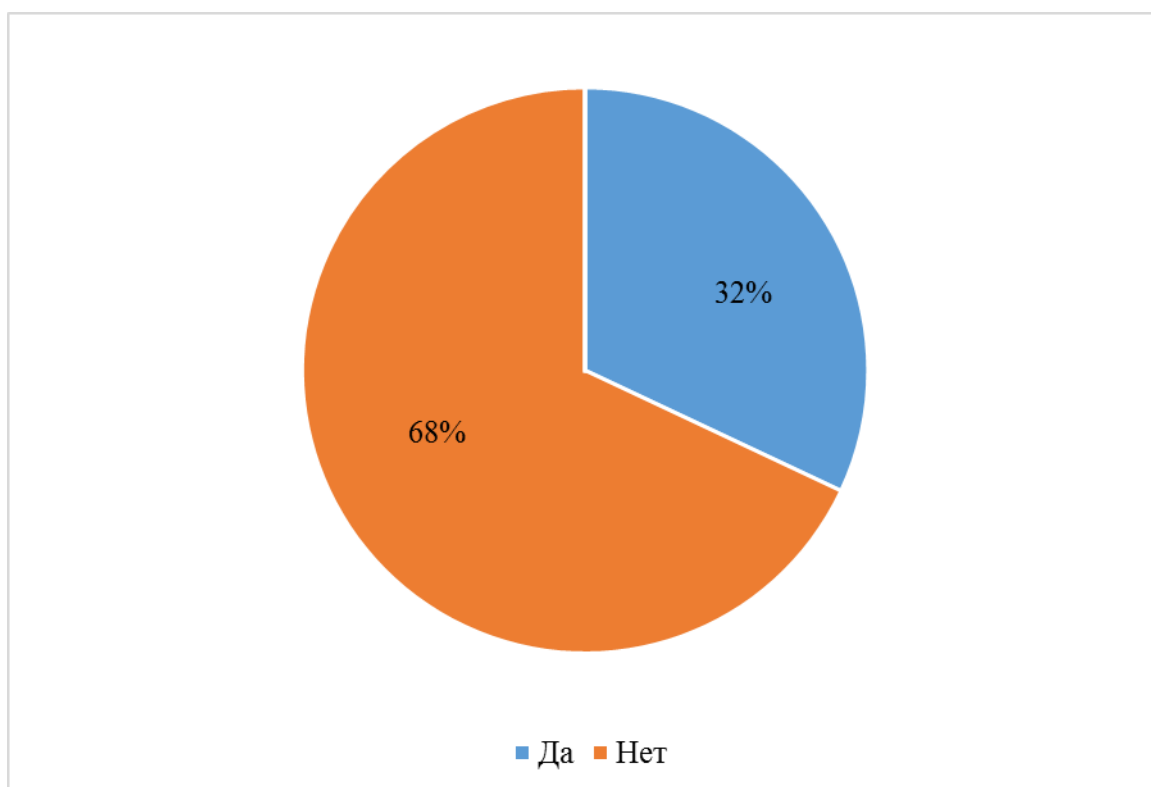


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос «Знакомы ли Вы с миссией организации?» (в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Результаты ответов на вопрос: «Знакомит ли Вас руководитель с целями и стратегией развития компании» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Распределение ответов на вопрос «Знакомит ли Вас руководитель с целями и стратегией развития компании?» (в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Знакомит ли Вас руководитель с целями и стратегией развития компании?		
1	Да	37%
2	Нет	63%
	Итого	100%

Анализируя ответы на данные вопросы, следует сделать вывод, что большинство опрошенных не знакомы с миссией, целями и стратегией развития компании, что говорит о недостаточно прочной организационной

культуре, так как эти элементы играют значительную роль в формировании устойчивой культуры организации. Кроме этого, ответы на данные вопросы указывают на необходимость разработки положения об организационной культуре, в которой были бы прописаны все ключевые элементы культуры, в том числе миссия, цели и принципы деятельности компании.

Для оценки стиля руководства, как одного из ключевых элементов организационной культуры, была проанализирована заинтересованность руководства обратной связью от персонала, а также ценятся ли в компании инициативность, уникальные методы и подходы в работе.

63% опрошенных полагают, что руководство не интересуется обратная связь. Данный факт является существенным недостатком, негативно влияющим на организационную культуру.

Руководитель службы управления персоналом говорила о том, что любой сотрудник может высказать свое мнение при внедрении тех или иных новшеств. Однако на практике видно, что данной возможностью пользуется малая часть персонала, что указывает на неэффективность существующих коммуникационных процессов.

Кроме этого, респонденты ответили, ценятся ли в компании инициативность, уникальные методы и подходы в работе. Анализ ответов на этот вопрос позволяет сделать вывод, что 48% респондентов полагают, что руководство не ценит инициативность, уникальные методы и подходы в работе. Это указывает на то, что в компании нет факторов, которые способствовали бы развитию и поощрению инициативы у персонала (рисунок 10). Поощрение творческой и новаторской инициативы сотрудников может укрепить организационную культуру путем осуществления желания сотрудников совершенствовать собственную деятельность и деятельность компании в целом.

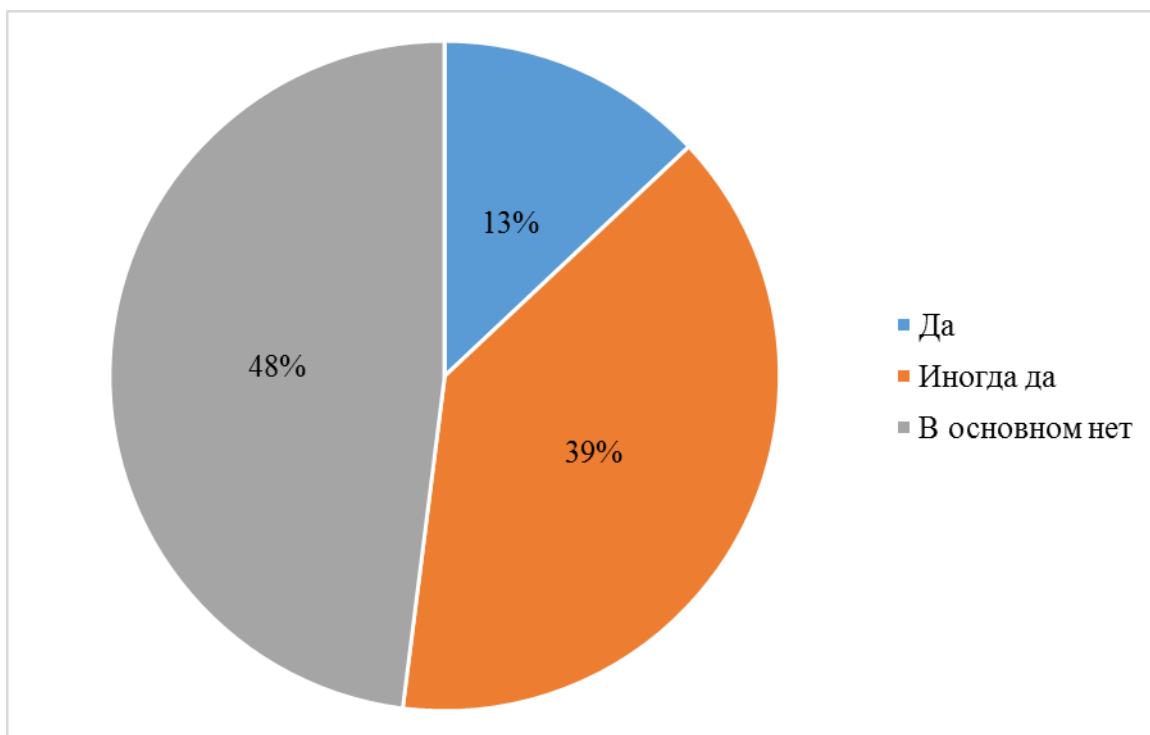


Рисунок 10– Распределение ответов на вопрос «Ценятся ли в компании инициативность, уникальные методы и подходы в работе?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Таким образом, анализируя ответы на данный вопрос, необходимо отметить, что полученные данные свидетельствуют о том, что в компании преобладает авторитарный стиль управления. Для того, чтобы понять, является ли данный стиль эффективным, сотрудники ответили на вопрос, насколько лояльно они относятся к руководству компании. Результаты показали, что большая часть, а именно 78 % респондентов относятся к руководству снисходительно. Следовательно, можно сделать вывод о том, что сотрудники удовлетворены таким стилем управления.

Для определения силы организационной культуры необходимо было изучить социально-психологический климат, сложившийся в коллективе. Результаты ответов на оценку социально-психологического климата представлены на рисунке 11.

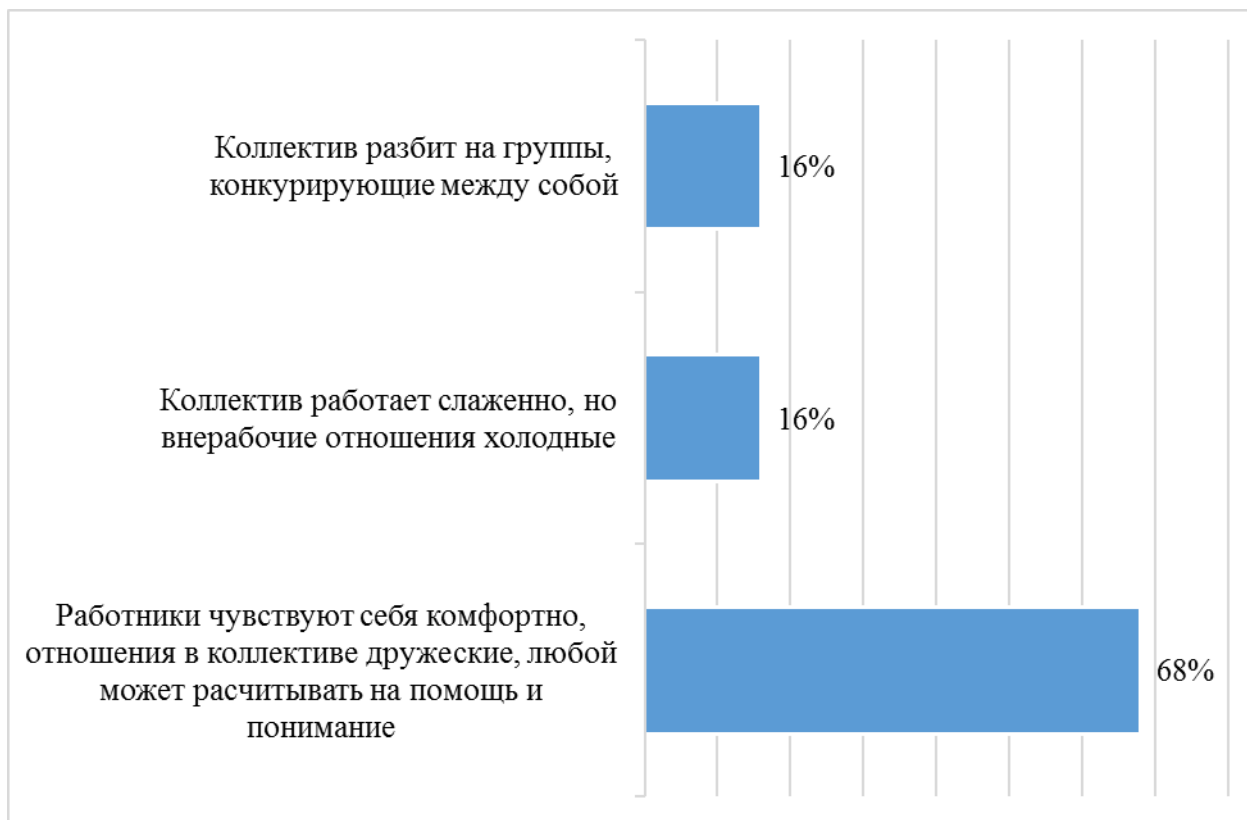


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос «Как бы Вы оценили психологический климат в Вашем коллективе?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в компании присутствует благоприятный социально-психологический климат, сотрудники чувствуют себя комфортно. Кроме этого, значительная часть респондентов считает, что у них сложились прекрасные отношения с большинством членов коллектива. Все это положительно влияет на силу и стабильность организационной культуры. Однако, большая часть респондентов, а именно 59% полагает, что в компании не сформирована команда единомышленников.

Следующим элементом, который направлен на анализ силы организационной культуры, являются корпоративные традиции компании. Анализ показал, что в компании существуют корпоративные мероприятия и традиции (рисунок 12).

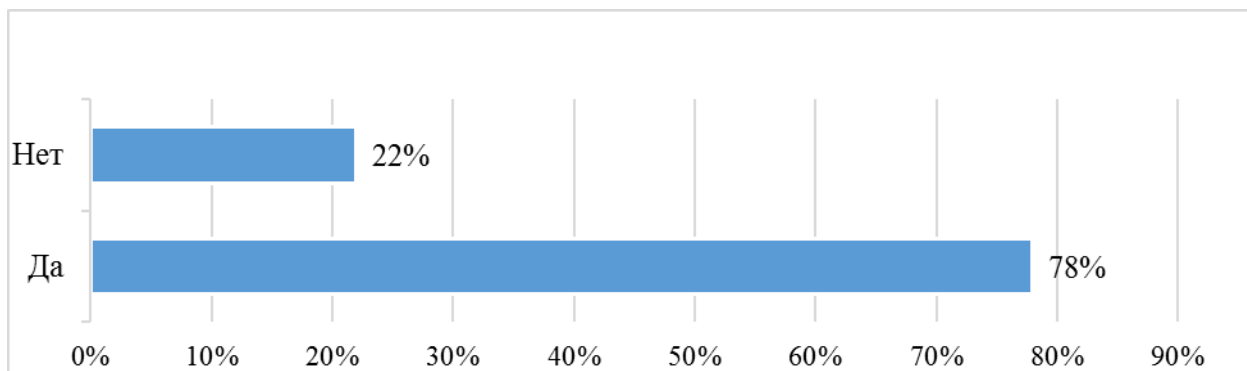


Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос «Существуют ли в компании корпоративные традиции, командообразующие мероприятия и досуг?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Для более глубокого анализа данного элемента организационной культуры респондентам было предложено ответить на следующий вопрос: «Проводятся ли в компании корпоративные мероприятия с участием большей части коллектива?» (рисунок 13).

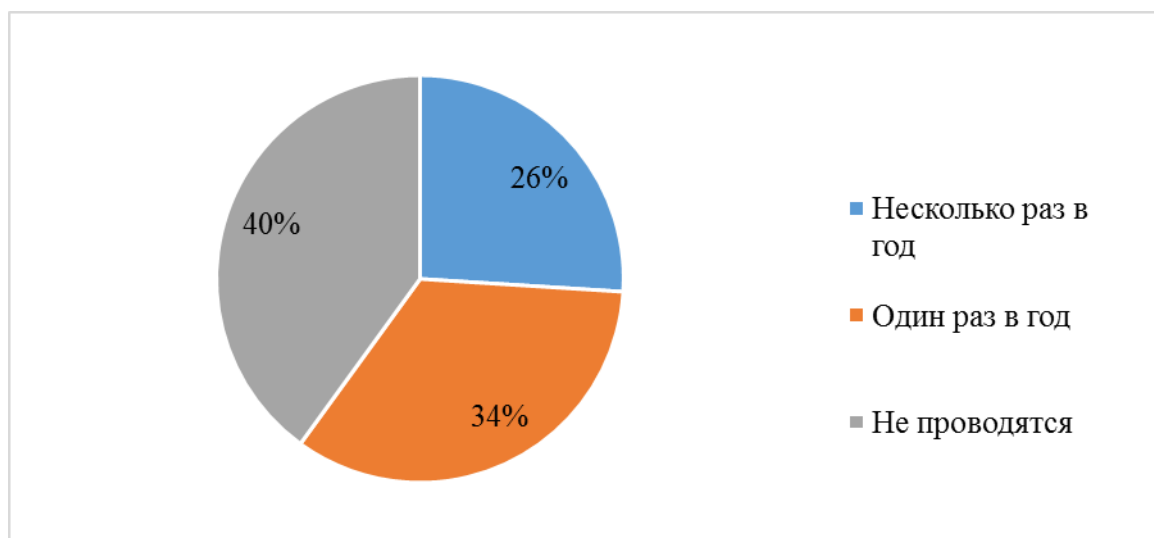


Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос «Проводятся ли в компании корпоративные мероприятия с участием большей части коллектива?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Такие разнообразные варианты ответов могут объясняться тем, что некоторые отделы могут встречаться на праздники вне рабочее время, 40 % опрошенных, могут не участвовать в корпоративных мероприятиях компании.

Ответы на данный вопрос анкеты свидетельствуют о том, в коллективе действительно не сформирована команда единомышленников. Таким образом, на основании полученных ответов, следует сделать вывод о том, что в целом сотрудники довольны сложившимся коллективом, однако не представляется возможным назвать его дружным. Коллектив компании не сплочен, персонал связывают повседневные деловые отношения. Данный аспект негативно сказывается на силе организационной культуры, на социально-психологическом климате. Кроме этого, данный факт может существенно замедлять процесс адаптации новичков, а также являться отталкивающим фактором при привлечении конкурентоспособных сотрудников.

Для понимания эффективности сложившейся организационной культуры необходимо проанализировать, насколько персонал удовлетворен своей работой. Для решения данной задачи был разработан блок вопросов. Во-первых, необходимо было изучить, насколько респонденты удовлетворены своей работой (рисунок 14).

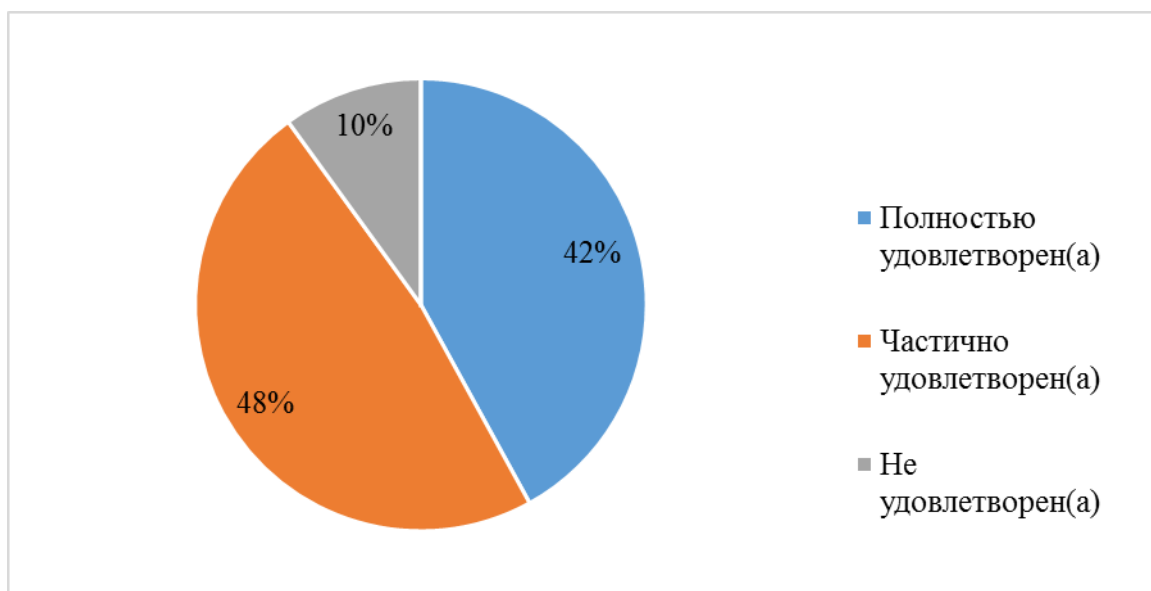
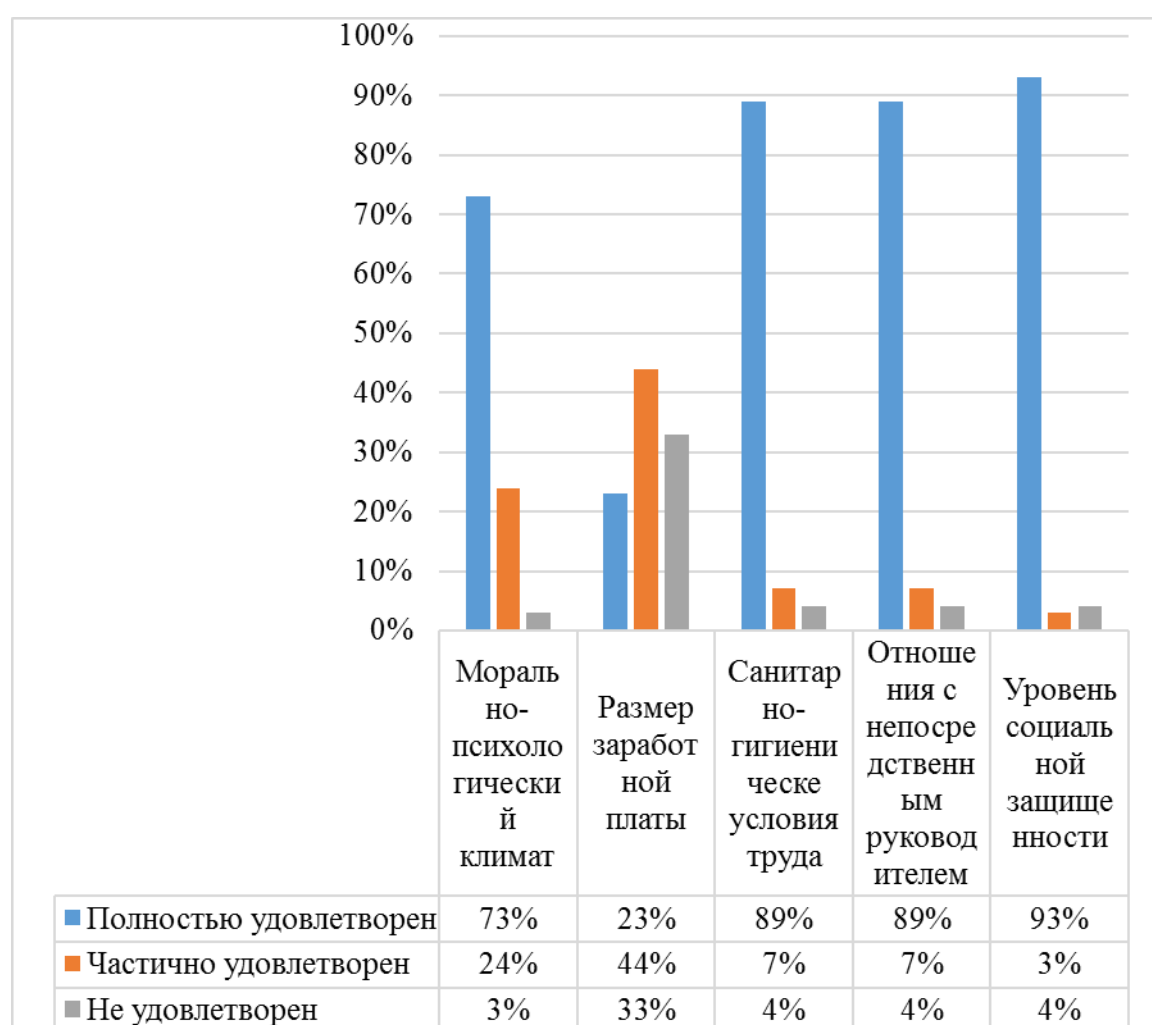


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы в настоящее время своей работой?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Варианты ответов «Полностью удовлетворен(а)» и «Частично удовлетворен(а)» распределились практически поровну (42% и 48% соответственно). 10% опрошенных оказались не удовлетворены своей работой.

Следовательно, полученные результаты свидетельствуют о достаточно стабильной и эффективной организационной культуре, которая все же имеет свои недостатки. Чтобы выявить недостатки, на следующем этапе сотрудникам было предложено показать, насколько они удовлетворены различными условиями своей работы (рисунок 15).



Рисуно

к 15– Распределение ответов на вопрос: «Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?»
(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Из рисунка видно, что в целом большинство сотрудников полностью удовлетворены различными условиями своей работой. Среди существенных недостатков необходимо отметить неудовлетворенность размером заработной платы.

Для более детального анализа удовлетворённости работой респондентам предложили назвать основные аспекты неудовлетворенности (приложение Г). Результаты ответов на данный вопрос показали, что большинство работников не удовлетворены материальной стороной своей работы.

Как показывает исследование данным аспектом в большей степени не удовлетворены сотрудники со средним специальным образованием. Зачастую это работники, занятые непосредственно на производстве в подразделениях Пензенской области (трактористы машинисты сельскохозяйственного производства, подсобные рабочие) и имеющие сдельную оплату труда. Данный аспект зависит от визуализации эффективности труда сотрудников. Визуализация даст возможность сделать систему оплаты труда более открытой, предоставит возможность почувствовать свою значимость для компании, что позволит укрепить психологический климат и повысить лояльность работников компании.

Кроме этого для 27 % опрошенных важным аспектом является возможность проявить инициативу и творческие способности в работе, однако исследование показало, что в данной компании эта возможность для них отсутствует.

Следующим пунктом анкеты для определения эффективности организационной культуры был вопрос, направленный на оценку аспектов, которые сотрудники больше всего ценят в своей работе (рисунок 16).

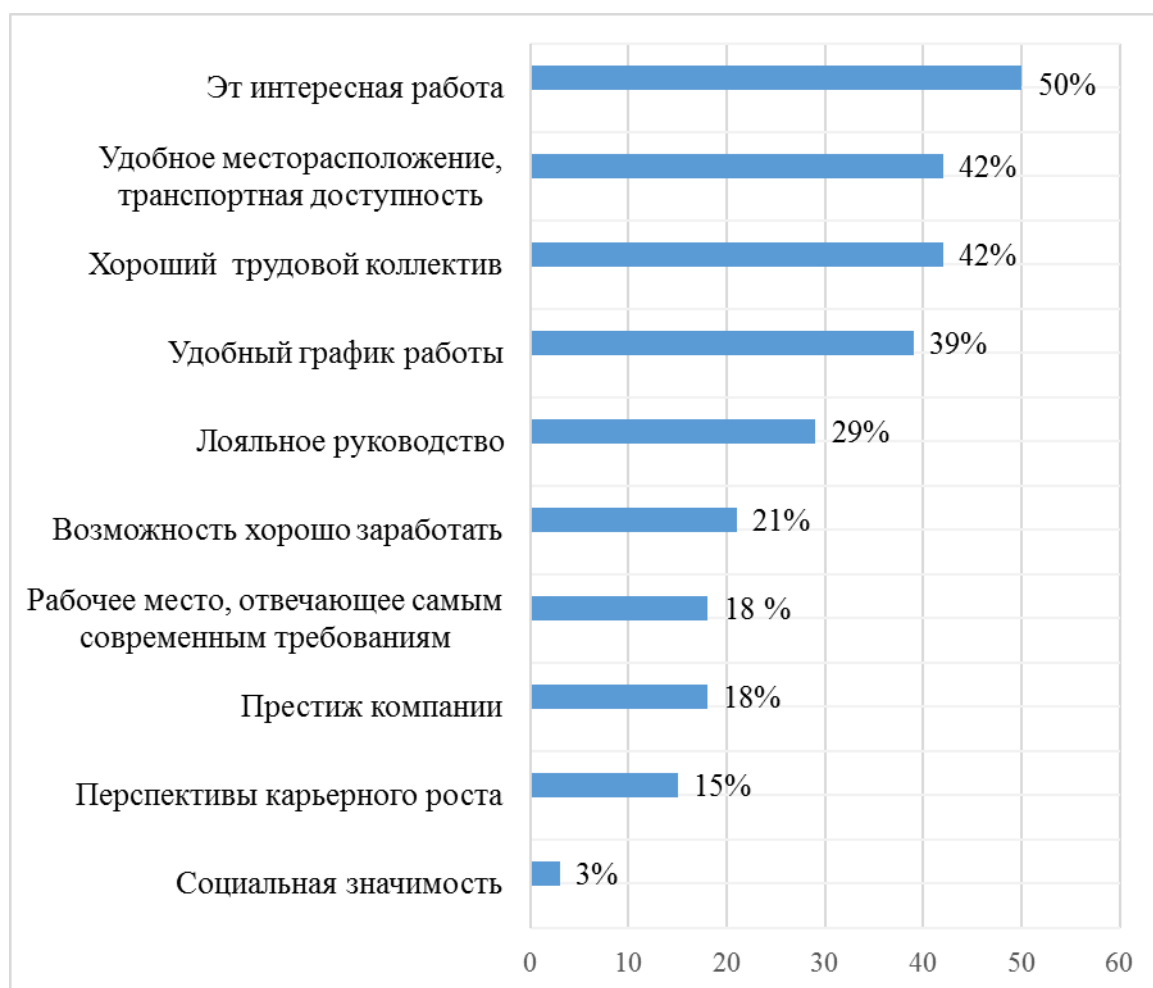


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос «Что из перечисленного Вы больше всего цените в Вашей работе?»

(в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Как видно из рисунка, 50% опрошенных ценят свою работу за то, что она для них интересна. 42 % ценят работу за хороший трудовой коллектив и удобное месторасположение, транспортную доступность. Удобный график работы ценят 39% опрошенных. 29% отмечают лояльное руководство, а 21% ценят возможность хорошо заработать. Наименее всего ценят в работе социальную значимость (3 %).

На вопрос «Вы испытываете гордость за свою компанию?» 68 % из 100 опрошенных ответили утвердительно.

Завершил блок вопросов, направленных на оценку эффективности организационной культуры, следующий вопрос: «С каким настроением Вы чаще всего идете на работу?» (рисунок 17).

73 % опрошенных ответили, что идут на работу с позитивным настроением, 21 % - идут на работу по инерции, а 6 % считают, что идут на работу с чувством долга.

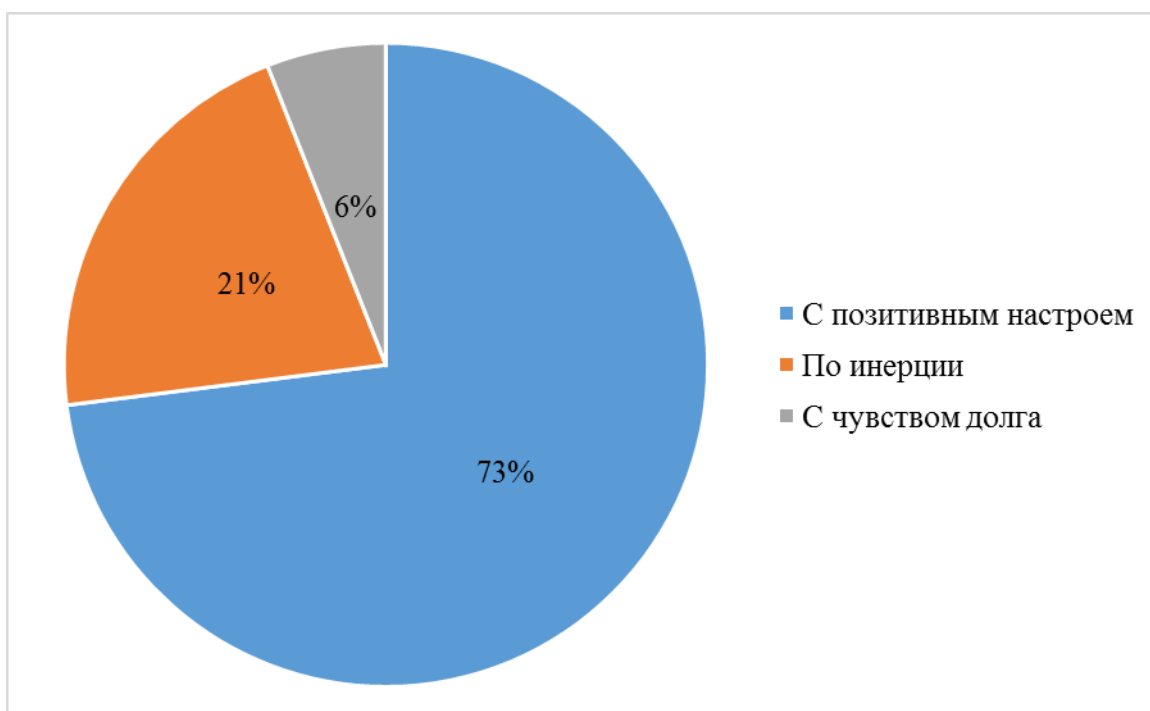


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос: «С каким настроением Вы чаще всего идете на работу?» (в процентах от числа опрошенных, n= 100)

Таким образом, рассмотрев основные элементы организационной культуры и проведя исследование, следует сделать вывод о том, что в ООО «ТрастАгро-Актив» присутствует достаточно стабильная и развитая организационная культура. Однако, она имеет свои недостатки, работа над которыми будет способствовать выведению компании на более высокий уровень развития организационной культуры.

По итогам проведенного исследования следует выделить следующие недостатки, присутствующие в системе организационной культуры компании ООО «ТрастАгро-Актив».

Во-первых, в компании не разработаны документы, регламентирующие организационную культуру, в следствии чего у сотрудников отсутствует возможность ознакомиться с миссией, целями и стратегией развития компании.

Вторым недостатком является отсутствие эффективной обратной связи между руководством и сотрудниками компании.

Третий недостаток – отсутствие возможности проявить инициативу, творческие способности в работе.

Четвертым недостатком является отсутствие визуализации эффективности труда работников.

Пятый недостаток – недостаточно дружный и сплоченный коллектив и как следствие отсутствие команды единомышленников.

Все вышеперечисленные недостатки оказывают непосредственное воздействие на силу организационной культуры компании, и их наличие указывает на то, что организационная культура изучаемой компании является недостаточно эффективной, поэтому руководству необходимо провести работу над ее укреплением.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив»

Управление формированием и развитием организационной культуры служит определяющим фактором эффективного функционирования организации. Любой организационной культуре присущи изменения. Процесс совершенствования организационной культуры достаточно сложный, длительный и требует как моральных, так и материальных затрат. Результаты проведения глубинного интервью с руководителем службы управления и анкетирования сотрудников показали, что организационная культура ООО «ТрастАгро-Актив» имеет свои недостатки.

Итак, для совершенствования организационной культуры ООО «ТрастАгро-Актив» следует привести ряд рекомендаций, которые будут способствовать её усилению:

1. Создание Положения об организационной культуре.

В результате проведенного исследования выяснилось, что в компании отсутствует четко сформулированная миссия. В любой компании должна быть миссия, которая будет отображать всю суть ее деятельности. При этом миссия необходима не только для каких-то внутренних целей компании, но и для внешних. Миссия для потребителей, партнеров, конкурентов и всего внешнего окружения позволяет понять, что собой представляет эта компания, чем она занимается, ее ориентиры, ценности. Миссия лежит в основе формирования имиджа компании, она служит неким ориентиром действия персонала компании.

Кроме этого, в ходе исследования было выявлено, что большинство сотрудников не знакомы с целями и стратегией развития компании. Внедрение положения позволит устранить данные недостатки организационной культуры. Зная, для чего существует компания, ее основную цель, работник понимает, чего от него ждут, что от него требуется, какую роль он играет в данной компании.

Кроме этого, положение поможет улучшить систему адаптации, которая в рассматриваемой компании не имеет четкой формулировки. Также положение может помочь HR-менеджеру систематизировать все правила, заведенные в данной организации.

Автором был разработан проект положения специально для ООО «ТрастАгро-Актив», представленный в приложении Д. В данном документе разработаны:

1. стратегия развития компании;
2. миссия компании;
3. принципы деятельности компании;
4. стандарты отношения с заказчиками, поставщиками и клиентами;

5. правила делового поведения в компании;
6. правила поведения на рабочем месте;
7. значение фирменного стиля.

Данное положение было принято к внедрению в ООО «ТрастАгро-Актив» (приложение Е).

2. Для повышения эффективности обратной связи с персоналом следует периодически использовать метод анкетирования. Так как результат опроса показал, что сотрудники не готовы напрямую идти к руководству с выражением своего мнения по той или иной проблеме, для рассматриваемой компании наиболее эффективным будет являться именно метод анкетирования. Он поможет быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении сотрудников по той или иной проблеме. Его можно реализовать с помощью рассылки по электронной почте ссылки на прохождение анонимного опроса для выявления отношения к той или иной проблеме. Существует много сервисов для быстрой обработки результатов анкетирования в электронном виде.

Кроме анкетирования эффективным методом реализации обратной связи с персоналом является ящик для предложений. Сущность данного метода заключается в том, что на общедоступном месте вывешивается ящик, в который сотрудникам могут бросать записки с идеями по улучшению условий труда, отношений в коллективе, деятельности компании в целом.

Для осуществления данного метода следует приобрести обычный почтовый ящик. Преимуществом будет яркий цвет, большой размер, крупная надпись, которые смогут привлечь к себе внимание. Необходимым условием является оповещение всех сотрудников о начале акции. Для того, чтобы данный метод показал результат, очень важно, чтобы ни одно из предложений, которые собираются в ящике, не осталось без внимания. Их следует обсуждать на специальных совещаниях (желательно в конференц-зале, в присутствии всего коллектива) и принимать необходимые меры. Особенно удобным данный метод может стать для рабочих, занятых на

производстве в подразделениях компании. Он поможет почувствовать свою значимость, повысит лояльность персонала.

3. Развитие творческой инициативы персонала, путем внедрения системы кайдзен.

В ходе исследования выяснилось, что на предприятии отсутствуют возможности для развития и поощрения инициативы у персонала. Следует поощрять творческую и новаторскую инициативу сотрудников, давая им возможность самореализации.

Необходимо внедрить механизм постоянных улучшений, встроенный в культуру ООО «ТрастАгро-Актив». Основная цель – задействовать творческий потенциал сотрудников для реализации стратегии предприятия, развить и осуществить желание сотрудников совершенствовать собственную деятельность и деятельность предприятия в целом. Чтобы всегда быть на шаг впереди конкурентов, совершенствованием нужно заниматься ежедневно. Однако, за более долгий период улучшений производительность труда может вырасти на 50- 100% и более, что приведет компанию к значительному увеличению прибыли.

Часто изменения не требуют значительных вложений, достаточно того, чтобы сотрудник сконцентрировал внимание на своей работе и придумал, как её можно усовершенствовать, сделать более удобной, быстрой, эффективной. Система кайдзен вовлекает в процесс улучшения каждого работника, показывая его значимость для компании. Внедрение такой системы позволит повысить внутреннюю мотивацию, лояльность к компании, добиться, чтобы сотрудники работали с полной отдачей.

Кроме этого, следует вести учет внедряемых инициатив, проводить регулярные заседания рабочих групп инициаторов. Для этого следует создать временную инициативную группу, состоящую из добровольных желающих, заседания которой будут проходить с периодичностью раз в квартал. Инициативы должны материально стимулироваться. На заседаниях будут обсуждаться предлагаемые мероприятия, возможность реализации и эффект

от их внедрения. Если мероприятие было внедрено, то выплаты составят, например, в размере 10% от полученного эффекта. Кроме этого, инициативы нужно визуализировать, например, путем рассылки информации на корпоративную почту, либо на каком-нибудь стенде или магнитно-маркерной доске.

Данное мероприятие поможет не только активизировать творческие способности персонала, но также поможет сплотить коллектив. Сотрудники должны понимать, что все они делают одно общее дело.

4. Создание «Доски почета».

Чтобы мотивировать работников к достижению поставленных перед ними целей, необходимо визуализировать показатели эффективности труда работников. «Доска почета» является достаточно эффективным инструментом воплощения данной идеи (рисунок 18). Доска будет наглядно представлять достигнутые результаты каждого работника, поможет директору отслеживать динамику показателей. Достигнутые показатели сотрудников должны подкрепляться конкретным стимулированием. Как было сказано выше, в компании существует практика стимулирования труда посредством награждения лучших сотрудников по окончании сезона.

Однако, создание «Доски почета» позволит сделать данный процесс более открытым для сотрудников. Главное здесь - система публичного поощрения. Если оценка деятельности работника будет производиться из соображений справедливости, то работник будет более заинтересован в положительном конечном результате. У сотрудников появится стимул для самореализации, самовыражения и самоконтроля. «Доска почета» будет наглядно представлять тех, кем гордится предприятие. Тем самым мотивируя работников лучше работать, чтобы попасть на «доску почета». Особенно эффективно создание доски почета будет на производстве. Это укрепит психологический климат и повысит здоровую конкуренцию, что в итоге приведет к повышению производительности труда.

Кроме создания «Доски почета», хорошим методом повышения мотивации и приверженности компании может стать визуализация ценностей. В офисе и подразделениях следует повесить плакаты с символикой компании. Сотрудники компании могут пользоваться фирменными блокнотами, ручками, календарями. Все это позволит упрочить престиж компании, сделать её более востребованной на рынке труда.



Рисунок 18 – Пример доски почета ООО «ТрастАгро-Актив»

5. Разработка девиза или слогана компании. Девизы отражают руководящую идею деятельности компании. Создание девиза организации можно поручить всем желающим сотрудникам, можно устроить конкурс на лучший девиз, соответствующий деятельности организации. И общим голосованием выбрать лучший вариант, а победителю выписать премию.

Таким образом, все предложенные мероприятия будут способствовать

повышению сплоченности коллектива, что в конечном итоге поможет сформировать команду единомышленников.

Далее необходимо определить затраты на предложенные мероприятия, просчитать экономическую эффективность, для того чтобы понять выгодно ли компании внедрение этих мероприятий.

Любое изменение организационной культуры будет эффективно в том случае, если оно приведет к росту в первую очередь прибыли и рентабельности.

Таким образом, для осуществления предложенных мероприятий необходимы следующие затраты:

1. Разработку и внедрение положения об организационной культуре следует поручить службе по управлению персоналом. Данное мероприятие на потребует больших материальных затрат. Рекомендуется использовать подход «снизу вверх». Необходимо провести специальные тренинги, на которых будут проходить дискуссии и мозговые штурмы на тему корпоративных ценностей, миссии, философии компании.

При организации тренинга необходимо поставить следующие основные цели:

1. разработать проект Положения об организационной культуре;
2. сплотить работающую команду;
3. сформировать приверженность сотрудников корпоративным ценностям компании;
4. повысить лояльность и стабильность персонала;
5. повысить мотивацию сотрудников на получение высоких результатов в работе, стимулировать у них энергию успеха;
6. сформировать позитивный климат в организации и оптимизировать внутренние коммуникации.

Тренинги потребуют небольшие финансовые и временные затраты, если будут проводится в рабочее время (стоимость часов работы участников).

2. Для создания анкеты следует обратиться к сайту <https://anketolog.ru/>

На данном сайте представлены различные тарифы. Для тестирования можно использовать тариф «базовый», стоимостью 3107 рублей в месяц. Метод ящик предложений не потребует значительных финансовых затрат. Для реализации метода ящика предложений потребуется обычный почтовый ящик, его рыночная стоимость составляет в среднем 600 рублей.

3. Развитие творческой инициативы персонала, путем внедрения системы кайдзен не требует каких-либо ярко выраженных затрат расходов. Приобретение магнитно-маркерной доски размером 120x350 см стоит около 15 000 рублей. С учетом всех расходных материалов, данное мероприятие может обойтись в сумму примерно 17 000 рублей.

5. Для создания доски почета можно обратиться к профессиональным агентствам. В настоящее время существует множество компаний, которые предоставляют данные услуги.

Информационный стенд для «Доски почета» размером 1130x800 обойдется компании в 3250 руб. Печать одной фотографии размером 20x20мм стоит 60 рублей. Таким образом, для размещения 10 человек на доске почета понадобится 3850 рублей, а при прочих накладных расходах сумма составит примерно 4500 рублей.

Стоимость 100 квартальных календарей с размером 297 x 700 мм составляет примерно 18 500 рублей. Канцелярские принадлежности с символикой компании (блокноты, ручки) будут стоить около 30 000 рублей. Приобретение плакатов потребует расходов на сумму около 16 000 рублей.

6. Для разработки девиза организации не будут привлекаться профессионалы, поэтому затраты практически не потребуются. Планируется затратить личное время всех желающих принять участие в разработке девиза, и исполнительного директора, когда он будет выслушивать варианты и принимать решение. А, так же денежные затраты в размере до 2000 руб. на премию тому, чей вариант будет лучшим.

В таблице 4 представлены необходимые вложения в развитие организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив».

Таблица 4 – Затраты на развитие организационной культуры

Мероприятия	Сумма, руб.
Затраты на создание доски почета	4 500
Затраты на закупку календарей с символикой компании	18 500
Затраты на канцелярские принадлежности (блокноты, ручки) с символикой компании	30 000
Затраты на приобретение плакатов с символикой компании	16 000
Затраты на разработку девиза компании	2 000
Затраты на приобретение магнитно-маркерной доски	17 000
Затраты на регистрацию на сайте https://anketolog.ru/	3 107
Затраты на приобретение почтового ящика	600
Итого	91 707

Итак, при подсчете затрат на реализацию предложенных мероприятий потребуется сумма 91 707 рублей. В масштабах крупной компании это небольшой размер затрат. Минимальное количество затрат удастся достигнуть за счет привлечения только своего персонала и сведения использования внешних источников к минимуму.

Таким образом, по итогу проведения исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры «ТрастАгро-Актив» компании, осуществляющей свою деятельность в аграрной сфере. Несомненно, процесс совершенствования является долгим, трудным и затратным. Однако все затраты на изменения организационной культуры не только окупаются, хоть и в далекой перспективе, но и способствуют сохранению и процветанию компании в условиях усиления конкуренции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Культура играет важнейшую роль в функционировании компании, она не только формирует настроение персонала, но и создает имидж на рынке труда: перед потенциальными сотрудниками, конкурентами и партнерами. Элементы организационной культуры являются ориентиром в принятии руководством компании управленческих решений, налаживании контроля за поведением и взаимоотношениями сотрудников, при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.

Сильная организационная культура влияет на поведение сотрудников компании, направляет их действия в нужное русло и является методом коллективной мотивации. Чем сильнее культура компании, тем выше уровень её стабильности и конкурентоспособности.

Организационная культура – это совокупность господствующих в компании ценностей, норм и образцов поведения; это идеология, лежащая в основе существования компании, определяющая правила поведения с коллегами, клиентами и партнерами; психологический климат, сложившийся в компании, стандарты взаимодействия с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей компании и путей их достижения.

Совершенствование организационной культуры – это важная задача, которая должна быть решена с помощью комплексного подхода. На данную проблему влияют пять основных факторов, среди которых: экономические, политические, технические, организационные, культурные. Для совершенствования культуры управленец должен учитывать и внутренние и внешние факторы и действовать, исходя из их анализа, с помощью всех сотрудников предприятия.

В данной работе автор исследовал пензенскую компанию ООО «ТрастАгро-Актив», осуществляющую свою деятельность в аграрной сфере.

В ходе исследования было опрошено 100 сотрудников (n=100) и проведено глубинное интервью с руководителями службы управления персоналом.

На основании проведенного исследования, можно прийти к выводу о том, что в ООО «ТрастАгро-Актив» присутствует достаточно развитая организационная культура. Однако, она имеет свои недостатки, работа над которыми будет способствовать выведению компании на новый уровень развития организационной культуры.

К достоинствам существующей организационной культуры следует отнести:

1. проведение корпоративных мероприятий;
2. корпоративные программы здоровья;
3. благоприятный психологический климат;
4. система материального стимулирования труда.

Проблемами действующей организационной культуры являются:

1. отсутствие документов, регламентирующих организационную культуру, в следствии чего у сотрудников отсутствует возможность ознакомиться с миссией, целями и стратегией развития компании.

2. наличие неэффективной обратной связи между руководством и сотрудниками компании;

3. отсутствие возможности проявить инициативу, творческие способности в работе;

4. отсутствие визуализации ценностей и эффективности труда работников;

5. недостаточно дружный и сплоченный коллектив и как следствие отсутствие команды единомышленников.

Использование результатов исследования способствовало разработке предложений по совершенствованию организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив», которые включают:

1. создание проекта Положения об организационной культуре;

2. организацию эффективной обратной связи путем внедрения метода анкетирования и метода ящика для предложений;

3. развитие творческой инициативы персонала путем внедрения системы кайдзен.

4. визуализацию ценностей компании и показателей эффективности труда работников;

5. прописание алгоритма разработки девиза или слогана компании.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится эффективность организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив», лояльность и сплоченность коллектива, а также качество трудовой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аистова, Ю. В. Корпоративная культура на примере организаций группы ПАО «Лукойл» /Ю. В. Аристова//Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. Издательство: Пермский национальный исследовательский политехнический университет (Пермь) -2013. – Т. 4. - С. 240-241
2. Алешина, Л.А. Исследования организационной культуры предприятия/ Л. А. Алешина, Т. П. Заглада // Молодой ученый – 2016. – №18. – С. 222-227.
3. Багрецов, Н. Д. Механизм формирования корпоративной культуры предприятия АПК в условиях экономического роста на основе инноваций/ Н. Д. Багрецов// Аграрный вестник Урала.- 2011.- № 7.- С. 56-57.
4. Баландина, Т. М. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях/ Т. М. Баландина // Проблемы теории и практики управления. – 2017 -№ 10. - С. 79-86.
5. Борискин, В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В Борискин // Управление корпоративной культурой. - 2017. - № 2. - С. 126-131
6. Бутов, А. В. Основы формирования корпоративной стратегии компании ИКЕА // Международная торговля и политика. – 2017. - № 6. – С. 114-124.
7. Василенко, С.В. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко . – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2010 . – 134 с.
8. Вачугов, Д.Д. Организационная культура [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10080>
9. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
10. Данилов, В. А. Корпоративная культура в сфере АПК/ В. А. Данилов// Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева.- 2016. – С.74-77.

11. Данилова, Е. А. Организационная культура высшего учебного заведения: теоретический аспект/ Е. А. Данилова, С. А. Жесткова // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества сборник статей III Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, Н.В. Корж. - 2019. - С. 56-59.
12. Данилова, Е.А. Проблема выбора стилей руководства в процессе формирования организационной культуры/ Е. А. Данилова, Ю. С. Синельникова // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей III Международной научно-практической конференции / под ред. Г.Б. Кошарной, Н.В. Корж.- 2019. - С. 51-55.
13. Жидких Е.И. Роль руководителей и специалистов в формировании корпоративной культуры сельскохозяйственных предприятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2004. – №4. – С. 204-206.
14. Жукова, Ю. С., Лежнина, О. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятий АПК: монография/Ю. С. Жукова, О. В.Лежнина.- Киров: Аверс, 2020. – 102 с.
15. Зайцева, Н. А. Когда ваш стиль перестаёт быть эффективным. Три стиля руководства или эффективность управления/ Н. А. Зайцева// Отель- 2016 -№7- с. 58-63.
16. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 126 с.
17. Зорина, М. С., Колесников А.А. Корпоративная культура: мировой опыт формирования и развития на примере компании IBM // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты материалы Четвертой международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 198-202.

18. Истомин, Е.П. Формирование организационной культуры и доверия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=6492>
19. Камерон К, Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн, пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.
20. Карпов, А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента/ А. В. Карпов // Журнал практического психолога. – 2016. - № 4. - С. 28-36.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
22. Кобцева, О. Н. Организационная культура в малых формах хозяйствования АПК/ А. А. Дементьева, О. Н. Кобцева//Современный взгляд на будущее. – 2016.- № 3. – С. 40-43.
23. Леньков, С. Л. Российская организационная культура: специфика с позиций метасистемного подхода/ С. Л. Леньков // Журнал практического психолога. – 2018. - № 4. - С. 37-49.
24. Лукаш Ю. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты / Ю.Лукаш – Флинта, 2012. – 49 с.
25. Лытнева, Н. А. Основные проблемы формирования корпоративной культуры в сфере агропромышленного комплекса/ Н. А. Лытнева// Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. - № 8.- С. 70-74.
26. Макеев В.А. Организационная культура как фактор эффективной деятельности организации. / В.А. Макеев. – М.: Ленанд, 2015. – 248 с.
27. Маслов Д. В. Кадры решают все: о корпоративной культуре и принципах менеджмента/ Д. В. Маслов //Менеджмент сегодня. - 2014. - №2. - С. 84-110.
28. Наумов, А. И. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности / А. И. Наумов// Управление компанией. – 2018. - № 7. - С. 66-69.

29. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
30. Официальный сайт ООО УК «РостАгро» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rostagro-penza.ru/>
31. Петрова Л. П., Финогонова Ю. Ю. Управление бизнес-стратегией компании/ Л. П. Петрова, Ю. Ю. Финогонова // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. - 2016. - № 1 (85). - С. 95-100.
32. Плужкова, Е. Н. Матрица развития организационной культуры / Е. Н. Плужкова// Методы менеджмента качества. – 2016. - № 12. - С. 49-50.
33. Полянская, А. А. Организационная культура как фактор успешного развития организации/ А. А. Полянская, Л. А. Холопова// Концепт. – 2014. – № 9. – С. 1-5.
34. Пригожин, А. И. Организационная культура и ее преобразование/ А. И. Пригожин// Общественные науки и современность. - 2003. - N 5. - С. 12-22
35. Рыбакова, М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития/ М. В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. - № 2. - С. 221-234.
36. Сарибекян, Е. Н. Культура организации и организационная культура/ Е. Н. Сарибекян // Культура : управление, экономика, право. – 2017. - № 4. - С. 37-40.
37. Семенова, Н. С. Организационная культура в АПК: содержание и особенности/ Н. С. Семенова, М. В. Малаховская// Сельский механизатор. – 2016. - № 12. – С. 22-23.
38. Симинович, Н. Е. Организационная культура и психологический климат в аграрной организации АПК: влияние на конкурентоспособность/ Н. Е. Симинович// В сборнике: Психология личности: культурно-исторический подход. материалы XX Международных чтений памяти Л. С. Выготского., Издательство "Левъ", Социально-психологический проект "Corpus Vitae". -2019. - С. 198-207.

39. Синельникова, Ю. С. Организационная культура и ее роль в управлении современной организацией/ Ю. С. Синельникова, Е. А. Данилова// В сборнике: Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, Л.И. Найденовой, Н.В. Корж. 2018.- С. 64-68.
40. Синельникова, Ю. С. Понятие силы организационной культуры современных компаний/ Ю. С. Синельникова, Е. А. Данилова// В сборнике: Социокультурные факторы консолидации современного общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции, посвящённой 75-летию Победы в Великой Отечественной войне. Под редакцией Г.Б. Кошарной. – 2020.- С. 141-144.
- 41.Смирнов, Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов/ Э. А. Смирнов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 375 с.
42. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. - СПб.: Питер, 2001.- 224 с.
- 43.Стеклова, О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры/ О. Е. Стеклова // Качество. Инновации. Образование. - 2018. - № 5. - С. 24-30.
44. Столяренко, А. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия/ А. В. Столяренко, М. В. Подколзина// Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. –№ 1 – С. 1-6.
- 45.Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.
46. Труфанов А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации// Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 150-153.

47. Фатиев, Н. И. Организационная культура и парадоксы ее развития / Н. И. Фатиев // Вопросы культурологии. - 2017. - № 11. - С. 77-82.
48. Фей, К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей // Вопросы экономики. – 2017. - № 4. - С. 58-74.
49. Шаталова Н. И. Организационная культура: учебник. по специальности "Управление персоналом" / Н. И Шаталова. – М. : Экзамен , 2006. – 653 с.
50. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
51. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. - Харьков: Изд-во Гуманитар. Центр , 2005. - 458 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав Общества с ограниченной ответственностью «ТрастАгро-Актив»



УТВЕРЖДЕН
Решением Единственного учредителя
Общества с ограниченной ответственностью
«ТрастАгро-Актив»
(Решение от «10» марта 2020 г.)

УСТАВ Общества с ограниченной ответственностью «ТрастАгро-Актив» (редакция № 1)

г. Пенза, 2020 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы для глубинного интервью

1. Кто в ООО «ТрастАгро-Актив» занимается поддержанием организационной культуры?
2. Есть ли в компании документы (положения, кодексы, стандарты), регламентирующие организационную культуру, миссию компании, правила делового поведения и другие элементы культуры?
3. При внедрении каких-либо новшеств, положений, приказов проводятся ли в компании опросы персонала по поводу эффективности внедрения данных мер?
4. Соблюдается ли в Вашей компании корпоративная этика (соблюдение этических норм, взаимоуважение, субординация и т.д.)?
5. Расскажите об основных способах стимулирования, которые применяются в Вашей компании?
6. Как бы Вы оценили психологический климат, сложившийся в компании ООО «ТрастАгро-Актив»?

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники! Просим Вас принять участие в опросе, направленном на оценку организационной культуры в ООО «ТрастАгро-Актив». Анкетирование проводится анонимно, и все полученные сведения будут использованы только в обобщенном виде. Отметьте кружком один или несколько из предложенных вариантов, отражающие Ваше мнение или допишите свой ответ на отведенной для этого строке.

1. Знакомы ли Вы с миссией компании?

01. Да

02. Нет

2. Ознакомливает ли вас руководитель с целями и стратегией развития компании?

01. Да

02. Нет

3. Интересует ли руководство обратная связь от персонала?

01. Да, интересует

02. Нет, не интересует

03. Затрудняюсь ответить

4. В какой форме происходят коммуникации с руководством?

01. Формальные и безличные

02. В письменной форме

03. Личные, в устной форме

5. Проводятся ли в компании корпоративные мероприятия с участием большей части коллектива?

01. Несколько раз в год

02. Один раз в год

03. Не проводятся

6. Как Вы считаете, насколько хорошо устроена организация Вашего рабочего места?

01. Отлично, все устраивает

02. В общем неплохо, но есть недочеты

03. По-моему, организация устроена плохо

04. Свой вариант _____

7. Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

01. Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание

02. Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение

03. Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные

04. Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой

05. Работники постоянно конфликтуют между собой

06. Свой вариант _____

8. Считаете ли Вы, что в ООО «ТрастАгро-Актив» соблюдается корпоративная этика (соблюдение этических норм, взаимоуважение, субординация и т.д.)?

01. Да, соблюдается

02. Нет, не соблюдается

03. Свой вариант _____

9. Существуют ли в компании корпоративные традиции, командообразующие мероприятия и досуг?

01. Да (приведите пример: _____)

02. Нет

10. Удовлетворены ли Вы в настоящее время своей работой?

01. полностью удовлетворён (а)

02. частично удовлетворен (а)

03. не удовлетворен (а)

04. затрудняюсь ответить

11. В чём состоят основные аспекты неудовлетворенности Вашей работой?

01. содержание работы

02. отсутствие возможности проявить инициативу, творческие способности в работе

03. отсутствие возможности принимать решения

04. материальная сторона

05. другое (напишите) _____

06. затрудняюсь ответить

12. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы.

Условие	Полностью удовлетворен	Частично удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Морально-психологический климат				
Размер заработной платы				
Санитарно- гигиенические условия				
Отношения с непосредственным руководителем				
Возможность повышения квалификации				
Уровень социальной защищенности				

13. Насколько Вы дружны с членами коллектива?

- 01. прекрасные отношения с большинством членов коллектива
- 02. дружу с некоторыми членами коллектива
- 03. обычные деловые отношения
- 04. практически ни с кем не общаюсь, только по деловой необходимости

14. Считаете ли Вы, что в коллективе сформирована команда единомышленников?

- 01. да
- 02. нет
- 03. затрудняюсь ответить

15. Что из перечисленного Вы больше всего цените в Вашей работе? (не более 3 вариантов ответа)

- 01. Это интересная работа
- 02. Удобное месторасположение, транспортная доступность
- 03. Рабочее место, отвечающее самым современным требованиям
- 04. Удобный график работы
- 05. Хороший трудовой коллектив
- 06. Лояльное руководство
- 07. Престиж организации

08. Социальная значимость

09. Возможность хорошо зарабатывать

10. Перспективы карьерного роста

11. Свой вариант _____

15. Вы испытываете гордость за свою компанию?

01. Да

02. Нет

03. Затрудняюсь ответить

16. Старается ли компания соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде?

01. да;

02. иногда да;

03. в основном нет;

04. нет.

17. Ценятся ли в компании инициативность, уникальные методы и подходы в работе?

01. да;

02. иногда да;

03. в основном нет;

04. нет.

18. Насколько лояльно Вы относитесь к руководству компании?

01. благосклонно

02. снисходительно

03. осуждающе

04. затрудняюсь ответить

19. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив который вам очень не нравится. В клетку вы поместите ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

В заключении сообщите некоторые сведения о себе:

20. Укажите Ваш пол:

- 01. Мужской;
- 02. Женский.

21. Сколько Вам лет?

- 01. от 18-24;
- 02. от 25-39;
- 03. 40-54;
- 04. 55-64;
- 05. 65 и старше.

22. Укажите уровень Вашего образования:

- 01. Среднее общее;
- 02. Среднее профессиональное, среднее специальное;
- 03. Высшее образование

23. Какой категории Вы относитесь, согласно Вашей должности?

- 01. Специалист
- 02. Рабочий
- 03. Служащий

24. Каков Ваш стаж работы в ООО «ТрастАгро-Актив»?

- 01. от 1 до 3 лет
- 02. от 3 до 5 лет
- 03. от 5 до 10 лет
- 04. свыше 10 лет

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Распределение ответов на вопрос: «В чём состоят основные аспекты неудовлетворенности Вашей работой?» в зависимости от образования респондентов

В чём состоят основные аспекты неудовлетворенности Вашей работой? Укажите уровень вашего образования	01.Среднее общее	02.Среднее профессиональное, среднее специальное	03.Высшее	Итого
Содержание работы	0,0% 0,0%	3,0% 33,3%	16,0% 66,7%	100%
Отсутствие возможности проявить инициативу, творческие способности в работе	25,0% 9,1%	21,9% 63,6%	24,0% 27,3%	100%
Отсутствие возможности принимать решения	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	4,0% 100%	100%
Материальная сторона	75,0% 8,7%	75,1% 73,9%	48,0% 17,4%	100%
Нежелание руководства вводить новшества	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	4,0% 100%	100%
Необходимость согласований в большом количестве	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	4,0% 100%	100%
Итого	100%	100%	100%	100%

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ
ООО «ТРАСТАГРО-АКТИВ»**

I. Общие положения

1. Назначение и область применения.

1.1 Настоящее Положение об организационной культуре ООО «ТрастАгро-Актив» (далее – Положение) устанавливает принципы корпоративного поведения, которые должны реализовываться в повседневной деятельности ООО «ТрастАгро-Актив» (далее – Компания). Положение будет способствовать развитию Компании и поможет в достижении поставленных целей. Организационная культура – это совокупность господствующих в компании ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

1.2. Цели Положения:

1. Укрепление позитивного имиджа Компании;
2. Повышение успешности Компании;
3. Достижение эффективности и комфортности в профессиональных взаимоотношениях;
4. Управление трудовым поведением работников;
5. Развитие у работников чувства сопричастности к деятельности Компании, единства интересов и целей.

1.3. Стратегии развития компании. ООО «ТрастАгро-Актив», основываясь на опыте российских и международных компаниях, стремится стать профессиональной компанией по:

1. эффективности бизнеса;
2. компетенциям работников;
3. рациональному использованию ресурсов и человеческого потенциала;
4. социальной ориентированности и ответственности.

1.4. Миссия - повышение экономической эффективности сельскохозяйственных предприятий путем распространения на территориях субъектов РФ и инновационных высокоэффективных ресурсосберегающих и органических технологий в растениеводстве.

1.5. Принципы деятельности. Компания строит на следующих принципах всю свою деятельность:

1. всегда действует в соответствии с существующим законодательством РФ;
2. ценит и уважает своих работников и защищает их права;
3. нетерпима к коррупции и взяточничеству;
4. с максимальной эффективностью использует свои ресурсы;
5. заботится об охране окружающей среды;
6. стремится к тому, чтобы каждый работник искренне гордился тем, что работает в ООО «ТрастАгро-Актив».

2. Отношения с заказчиками, поставщиками и клиентами

2.1. В своих отношениях с заказчиками и поставщиками Компания руководствуется следующими принципами:

1. честность;
2. уважение к партнерам;
3. открытость;
4. добросовестность.

2.2. Сотрудники Компании, взаимодействующие с заказчиками и поставщиками, действуют так, чтобы избежать ситуации конфликта интересов. Принятие решений о приобретении или продаже материалов, товара или услуг производится исключительно на основе оценки их качества и сопоставления с предложениями конкурентов.

2.3. Компания поддерживает свободную конкуренцию и предпринимательство, проводит справедливую открытую политику в

отношении конкурентов, руководствуясь законами, регулирующими конкуренцию.

2.4. Никто из сотрудников компании не может вести деятельность, противоречащую законодательству. В сложных случаях, касающихся этических аспектов взаимодействия с конкурентами, следует обращаться к руководству Компании.

3. Правила делового поведения в Компании.

3.1. Отношения с коллегами. Отношения в коллективе влияют на настроение сотрудников и их желание работать, во многом определяют результат работы всей Компании. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники соблюдают следующие нормы и правила делового этикета:

1. уважительно относиться друг к другу;
2. не демонстрировать коллегам свое плохое настроение;
3. не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию;
4. помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
5. не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие

3.2. Отношения между руководителями и подчиненными. Создание конструктивных профессиональных отношений между руководителями и подчиненными необходимо для ежедневной эффективной работы Компании и для ее будущего развития. Сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

1. показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета;
2. не критиковать подчиненных в присутствии других сотрудников, делать это конфиденциально;
3. уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес;

4. информировать непосредственного руководителя о причинах Вашего отсутствия, если в течение длительного времени Вам приходится отсутствовать на рабочем месте.

3.3. Проведение собраний и совещаний. Собrania и совещания - важная составляющая деятельности Компании. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью. Для этого сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета:

1. приходить на собрания вовремя;
2. заранее ознакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, заранее подготовленные вопросы или комментарии;
3. перед началом собрания или совещания отключать мобильный телефон.

3.4. Телефонное общение. Умение сотрудников говорить по телефону с коллегами, клиентами, партнерами и другими заинтересованными лицами способствует созданию благоприятного впечатления о Компании в целом. В процессе телефонного общения сотрудникам рекомендуется руководствоваться следующими нормами и правилами делового этикета:

1. отвечать на телефонный звонок быстро, насколько это возможно;
2. звоня деловым партнерам или коллегам, называть свое имя, должность и подразделение
3. всегда внимательно выслушивать собеседника
4. заканчивать телефонный разговор, как правило, следует позвонившему
5. передавая значительный объем информации, пользоваться электронной почтой или факсом
6. если звонят Вашему коллеге, которого в данный момент нет на рабочем месте, помочь найти его или принять для него сообщение

4. Правила поведения на рабочем месте.

4.1 Руководитель вправе требовать бережное отношение сотрудника к имуществу, материальным и иным ценностям компании.

4.2. Недопустимо появление сотрудника на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения.

4.3. Сотрудники обязаны соблюдать требования по технике безопасности и производственной санитарии, предусмотренные законом;

4.4. Содержать свое рабочее место, а также выделенную технику в порядке;

4.5. Всегда сообщать своему руководителю о любой рабочей ситуации, которая создает угрозу жизни или здоровью сотрудников;

4.6. Сотрудники должны активно принимать участие в жизни коллектива и во всех корпоративных мероприятиях компании.

5. Фирменный стиль

5.1 Под фирменным стилем понимается единое оформление всего офиса, полиграфической и сувенирной продукции, с целью узнаваемости Компании ее сотрудников, в регламентированном порядке и с использованием названия организации и ее фирменного знака.

5.2. Печатная продукция всех офисов компании (фирменные бланки, визитные карточки) должна быть выполнена в едином стиле, так же как и канцелярские товары.

5.3. Изображение логотипа на сувенирной продукции для партнеров, заказчиков и сотрудников должно соответствовать утвержденному эталону фирменного знака, а также стилю написания.

5.4. Рекомендуется придерживаться единого оформления офисов.

5.5. У каждого сотрудника должно быть право выбора одежду, в которой он проводит рабочий день.

II. Контроль и ответственность за исполнение настоящего Положения

1. Мероприятия, проводимые для укрепления корпоративной культуры.

1.1. Компания проводит систематический мониторинг соблюдения правил и стандартов, заложенных в Положении.

1.2. Несут ответственность и контролируют выполнение данного Положения сотрудники службы управления персоналом.

1.3. Все нарушения данного Положения должны быть сообщены руководству, которое должно принять соответствующие меры.

1.4. Для поддержания корпоративного духа, коллективного сознания и улучшения качества работы компания проводит ежегодные мероприятия, указанные в графике мероприятий компании.

1.5. Мероприятия, сроки и формы их проведения разрабатываются секретарем совместно со службой управления персоналом.

III. Заключительные положения

1. Порядок утверждения и изменения норм Положения о корпоративной культуре.

1.1. Нормы и требования, установленные в Положении, распространяются на всех работников компании, все должны быть ознакомлены с данным Положением под роспись.

1.2 Новые сотрудники должны быть ознакомлены с Положением в срок не позднее 3 дней с момента начала работы.

1.3 За ознакомление сотрудников с Положением несет ответственность начальник отдела кадров.

1.4 Копия Положения об организационной культуре хранится в каждом структурном подразделении компании.

1.5 Формулировку новых норм и правил к поведению сотрудников в компании составляют сотрудники служб управления персоналом в согласованности с исполнительным директором.

Источник: разработано автором на основе анализа организационной культуры ООО «ТрастАгро-Актив»

**Общество с ограниченной ответственностью
«ТрастАгро-Актив»**

440000, Пензенская область, г. Пенза, ул. Революционная, строение 71, этаж 2, помещение 2
ОГРН 1205800003166
ИНН 5836693149

Акт

о практическом применении полученных результатов магистерской
диссертации Синельниковой Ю. С. на тему: «Совершенствование
организационной культуры на предприятии аграрной сферы (на примере
ООО «ТрастАгро-Актив»)

Настоящим подтверждаем, что сотрудниками службы управления персоналом ООО «ТрастАгро-Актив» тщательно изучены практические рекомендации магистерской диссертации Синельниковой Ю. С. Полученные результаты обладают актуальностью, представляют практический интерес и будут использованы в работе в области совершенствования организационной культуры. Прежде всего, будет принято к внедрению разработанное в магистерской диссертации «Положение об организационной культуре».

Руководитель службы управления
персоналом



Квашнина Т. В.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 51 наименование.
Рисунков 18, таблиц 4 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«01» февраля 2021 г.



Синельникова Ю. С.