



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Шушкевич Анастасия Александровна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА
СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 - «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 201 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(должность, ученое звание)

 _____
(подпись) Миргеева В.П.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Секретарь ГЭК (для ВКР)

Заведующий кафедрой к.г.н. доцент
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ (подпись) Савинкина Л.А.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

« _____ » _____ 201 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« _____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« _____ » _____ 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентку Шушкевич Анастасию Александровну

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) "Управление персоналом" группа Б 1403 а

Руководитель ВКР ст. преподаватель В.П. Миргеева

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Совершенствование организационной культуры на современном российском предприятии

Дата защиты ВКР 26 июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы исследования определяется тем, что знание особенностей организационной культуры предприятия позволяет оценить степень стабильности организации, ее конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов.

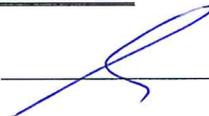
Анастасия Александровна проявила организованность и самостоятельность в выполнении выпускной квалификационной работы, показала умения анализировать, обобщать и грамотно компоновать материал, делать выводы.

Достоинства работы: разработанные рекомендации помогут руководству АО «Зара СНГ» во Владивостоке не только правильно диагностировать проблемы компании вызванные особенностями рыночных отношений, но и сознательно планировать и формировать эффективную организационную культуру.

Некоторые недостатки, отмеченные в оформлении ВКР, замечания по стилистике и грамматике текста были устранены в ходе работы.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает право выпускника на получение квалификации "менеджер" по специальности "Управление персоналом", заслуживает оценки «отлично». Усиленность – 64 %.

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(ученая степень, ученое звание)



В.П. Миргеева
(и.о.ф.)

" 18 " июня 2018 г.

Оглавление

Введение	4
1 Теоретическое исследование организационной культуры.....	6
1.1 Понятие, составляющие элементы и факторы организационной культуры	6
1.2. Процесс формирования организационной культуры.....	11
1.3. Функции и методология анализа организационной культуры организации	17
2 Исследование организационной культуры и разработка мероприятий по ее совершенствованию на предприятии АО «Зара СНГ» г. Владивосток.....	25
2.1. Общая характеристика АО «Зара СНГ».....	25
2.2 Исследование организационной культуры АО «Зара СНГ», г. Владивосток.....	34
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии.....	47
Заключение.....	52
Список использованных источников:	54
Приложение А	Ошибка! Залка не определена.
Приложение Б	60
Приложение В.....	61

Введение

В условиях жестких конкурентных отношений именно организационная культура является основой жизненного потенциала компании. Она объединяет людей, способствуя их духовной сплоченности.

Включая в себя множество элементов, организационная культура является важнейшим фактором, ради которого люди остаются в организации на протяжении долгих лет, разделяя ее принципы и нормы жизнедеятельности, сформированные на основе культурных ценностей многолетних традиций. Организационная культура отличает одну компанию от другой и значительно предопределяет ее успех в условиях рыночной экономики.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно организационная культура является мощнейшим стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех работников на общие цели. Поэтому многие преуспевающие фирмы для повышения эффективности своей деятельности разрабатывают комплексные программы управления, в которые непосредственно входит формирование, развитие и поддержание оптимальной для компании организационной культуры.

Развитие организационной культуры организации связано с ее потребностями. Если организация имеет низкий уровень организационной культуры, это отрицательно сказывается на функционировании организации в целом. Так, недостаточно высокий культурный уровень сотрудников влечет неоправданные расходы на оплату труда консультантов, увеличение управленческого аппарата, сложности в «управляемости» предприятия в целом. Отсутствие ряда ключевых факторов организационной культуры может привести к отсутствию развития отдельных видов деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры на предприятии АО «Зара СНГ».

Задачи исследования:

- исследование теоретических вопросов организационной культуры, ее формирования и совершенствования;

- исследование организационной культуры в организации АО «Зара СНГ» г. Владивосток;

- разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на исследуемом предприятии.

Объектом исследования выступает персонал организации АО «Зара СНГ» г. Владивосток.

Предмет исследования – организационная культура в организации.

Тема имеет высокий уровень разработанности. Множество зарубежных и отечественных исследователей посвящали свои работы изучению организационной культуры. Огромный теоретический и практический вклад в исследование данной темы внесли такие зарубежные ученые как: Л. Элдридж, У. Оучи, Э. Шейн, К. Камерон и Р. Куинн, Г. Хофштеде, Ф. Стродбек, Ф. Тромпенаарс. Среди отечественных авторов необходимо выделить В.А. Спивака, О.Г. Тихомирову, Т.О. Соломанидину.

Методы исследования: анализ научной литературы по теме исследования, метод математической и описательной статистики, наблюдение, опрос, анкетирование, анализ, классификация, обобщение.

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры могут быть использованы не только на исследуемом предприятии, но и в других организациях со схожими проблемами или типом организационной культуры.

Структура работы:

- введение

- первая глава содержит три подглавы, в которых исследуются теоретические вопросы организационной культуры;

- вторая глава содержит три подглавы, в которых проводится анализ организационной культуры конкретного предприятия и разработка мероприятий по ее совершенствованию;

- заключение

- список использованных источников (59 источников);

- приложения.

1 Теоретическое исследование организационной культуры

1.1 Понятие, составляющие элементы и факторы организационной культуры

Встретить упоминания об организационной культуре можно уже в научно-исследовательской литературе прошлого века, но всерьез о сущности этого понятия ведут рассуждения лишь с конца 1970-х годов. Благодаря этому понятно, что проблема управления организационной культурой была актуальна как пятьдесят лет назад, так и сейчас.

Чтобы подробнее разобраться в этом понятии, рассмотрим различные толкования российских и зарубежных исследователей.

По теории американского ученого японского происхождения У. Оучи: «организационная культура – это символы, церемонии и мифы, которые дают представление сотрудникам компании важные аспекты о ценностях и убеждениях» [19].

«Групповое (коллективное) программирование мыслей, отличающее сотрудников различных компаний», – это определение организационной культуры по мнению Г. Хофстеде [19].

Американский исследователь В. Сате под организационной культурой понимает: «Набор понятий, которые состоят из ценностей, норм, подходов, убеждений; при этом данные понятия разделяются всеми сотрудниками компании» [19].

По мнению В. В. Томилова, организационная культура – «образ мышления, который определяет внутреннюю жизнь компании» [42].

Одна из первых научных работ на тему организационной культуры была написана американским психологом Э. Шейном. В ней ученый определяет ее как «совокупность групповых правил, выработанных определенной группой сотрудников компании по мере того, как в ней решались различные проблемы относительно внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, и хорошо

разработанных для того, чтобы передаваться 14 сотрудникам в качестве образа мышления и отношения к определенным проблемам» [45].

Все приведенные выше толкования организационной культуры различаются по своему содержанию, однако, исходя из них, можно выделить следующие общие положения:

- положения организационной культуры принимаются всеми сотрудниками компании;
- она определяет принципы взаимодействия внутри компании;
- она отражает процесс реализации бизнес-процессов в компании;
- основные элементы организационной культуры – это принятые в компании ценности, нормы, убеждения, традиции и ритуалы [39].

Таким образом, проанализировав приведенные выше определения и положения, организационная культура – это специфичная совокупность основных принципов, ценностей, норм и убеждений, которые являются эффективным, а также передаются новым сотрудникам компании в качестве восприятия, образа мышления и отношения к вопросам и проблемам, решаемым в компании.

В первые годы существования организации создаются определённые правила, не всегда записанные в приказах, а также появляется набор ценностей, соответствующий представлениям создателей предприятия. Организационная культура никогда не находится в стагнации, она развивается, изменяется и набирает глубину смысла.

Американский психолог Эдгар Шейн наиболее доступно объяснил уровни и структуру организационной культуры. Более того, он явился основателем нового научного направления организационной психологии. Будучи теоретиком и практиком современного менеджмента, он создал модель, объясняющую именно такое строение оргкультуры. Её называют иногда моделью айсберга, поскольку действительно посторонний человек увидит в незнакомом учреждении только самую малую часть того, что собой представляют уровни и структура организационной культуры.

Модель трёхступенчатая: на первой находятся артефакты, на второй – провозглашаемые ценности, а на третьей – базовые предположения.

Поверхностный уровень покажет наблюдателю лишь видимые факты.

Это архитектура, технологии, которые применяются, форма структуры, видимое поведение, церемонии, язык, ритуалы, мифы, манера общения и тому подобное.

Все явления и вещи на этом уровне обнаруживаются легко. Однако их нужно расшифровывать, интерпретировать, используя термины именно этой организационной культуры. Потребуется пространное объяснение устоявшихся в коллективе истории и образовавшихся на её основе ценностей данной организации, отчасти превратившихся в мифы, создавшие неповторимые обычаи и ритуалы, свойственные опять же только данному коллективу.

Всё это характеризуется огромной степенью вовлечённости, эмоциональностью, которая окрашивает все мероприятия и все совместные действия, происходящие по изначально сложившимся правилам. Это содействует сплочённости коллектива, совместными усилиями обеспечивающего стабильность и сохранение общих ценностей.

Ритуалы могут быть самыми различными: коммуникационными (правила общения – формального и неформального), рабочие (рутина, будни, повседневность), управленческие (совещания, процедуры голосования, принятия решений), официальные (поощрение лучших, поддержка базовых ценностей).

Уровни организационной культуры не единственные в структуре обособленные сегменты. Существует множество субкультур, контркультур, которые либо ослабляют, либо укрепляют сплочённость коллектива.

При изучении ценностей коллектива нужно обязательно обращать внимание на такие аспекты коллективной жизнедеятельности [1]:

- как "лицо" организации, её предназначение (что главное – качество или новаторство, например);

- как распределяется власть (всех ли устраивает существующая степень неравенства);

- как обращаются с сотрудниками (заботятся ли, уважают ли друг друга, есть ли фавориты у начальства, справедливы ли вознаграждения);

- как организована работа (достаточно ли строга дисциплина, как часто применяется ротация сотрудников);

- каков стиль управления (демократичный или авторитарный); как принимаются решения (единолично или всем коллективом) и так далее.

Ещё более потайной – уровень последний, глубинный. Сюда включены базовые предположения, не осознанные даже самими членами организации. Уровни организационной культуры являются набором базовых представлений, дающих смысл предметам и явлениям, направляющим действия в тех или иных ситуациях.

Базовые предположения включают в себя понятия: природа времени, природа пространства, природа реальности, природа человека, человеческая деятельность и человеческие отношения. К уровням организационной культуры относятся многочисленные установки и взаимоотношения, религиозные факторы, этические установки – гендерные взаимоотношения, соблюдение графика работ, внешний вид сотрудников и пр. Необходимо учитывать, что именно на глубинном уровне самое большое влияние имеет национальная культура.

Организационная культура состоит из доминирующей культуры (преобладающей), множества групп субкультур и контркультур. Базовым принципам субкультуры не слишком противоречат, они чаще всего принимают практически все ценности доминирующей культуры, но от них организация получает некую специфику, отличие от остальных. Это как гендерные, так и территориальные или функциональные субкультуры. Контркультура вполне может выступить как прямая оппозиция доминирующей культуре и её ценностям, включая и образцы корпоративного поведения.

Все декларированные базовые цели данной организации контркультура отрицает, и в этом часто бывает достигнут глубинный уровень развития организационной культуры, то есть противодействие совершается почти рефлекторно. В реальной жизни это могут быть акционеры, сколотившие группу

для смещения руководства или изменения стратегии компании, а также менеджеры, которым не хватает власти, или профсоюзы. Если организация переживает некие трансформации, роль контркультур может значительно усиливаться.

Организационной культурой можно управлять. Это очень сложный процесс, взаимоотношения происходят среди большого количества людей, которые постоянно сменяют друг друга, и даже постоянные члены коллектива изменяют внутренние представления под действием тех или иных обстоятельств. Феноменологи вовсе отрицают влияние на организационную культуру. Однако сторонники рационального прагматического подхода уверены в другом. Они настаивают на том, что может происходить целенаправленное воздействие на представления людей, и посредством этого поведение их будет изменяться. Более всего воздействуют на фундаментальные коллективные ценности лидеры, они воодушевляют сотрудников и претворяют в жизнь их мечты.

К методам, которые используются руководителями для поддержания организационной культуры, относятся следующие: внимание к объектам и предметам, к оценкам, к контролю деятельности сотрудников; быстрое реагирование на кризисы и критические ситуации; правильно отработанные критерии статусов и вознаграждений, приёма на работу, увольнения и продвижения; инициатива в формировании традиций и символов организации.

Организационная культура – основа потенциала каждого предприятия, именно она предопределяет его успех в долгосрочной перспективе. На формирование организационной культуры влияют многие внутренние и внешние факторы. К внутренним относятся цели и миссия предприятия, его стратегия, а также характер работы и содержание. Немаловажную роль играют образование и квалификация работников, их уровень общего развития. Личность руководителя имеет особое значение. К внешним факторам, влияющим на организационную культуру, относятся экономические условия времени и обстоятельств, национальные особенности, а также особенности деловой среды в организации и всей отрасли.

Другое деление на уровни организационной культуры – на объективный и субъективный. На объективном уровне находятся вещи визуального плана: от дизайна помещений, мебели и оборудования до организации питания и внешнего вида сотрудников. Субъективный уровень: язык общения и коммуникационная система, взаимоотношения между сотрудниками; нормы и ценности, ритуалы и традиции; отношение ко времени, мотивирование и трудовая этика. Основой формирования уровней организационной культуры является её субъективная составляющая, что почти целиком зависит от культуры управления, стиля руководства и умения руководителей решать проблемы, что помогает поддерживать организационную культуру в коллективе.

Таким образом, характерная модель поведения и собственная система ценностей, отношений и взаимодействий на конкретном предприятии – это организационная культура, которую определяют убеждения и культурные нормы, разделяемые практически всеми сотрудниками, а основу ее структуры составляют уровни. Она неизменно помогает эффективно и слаженно работать, выполнять самые сложные производственные задания, способствует сплочённости коллектива и объединению его в команду. Образуются уровни организационной культуры уже при формировании предприятия [20].

1.2 Процесс формирования организационной культуры

Организационная или корпоративная культура – это мощнейший стратегический инструмент. Он позволяет объединить подразделения организации и их сотрудников вокруг единой цели. С одной стороны, это общепринятые всеми членами коллектива нормы и ценности, представления и подходы к постановке дела, с другой – социальный климат и атмосфера, а также доминирующие стили поведения и формы отношений. Формирование и развитие организационной культуры позволяет компании выделиться на рынке, стать непохожей на конкурентов. Именно поэтому этот процесс так важен для современного бизнеса.

Общепринятые ценности и нормы позволяют решать задачи:

- внутренней интеграции (помогают взаимодействию внутри коллектива);
- внешней адаптации (определяют взаимосвязи со внешней средой);
- выполняют ориентирующую функцию, то есть направляют деятельность предприятия [42].

Одной из главных их задач можно считать мотивацию и поддержание имиджа. Они способны усилить вовлеченность сотрудников, повысить их лояльность, сформировать определенные представления об организации как внутри нее, так и во внешней среде.

Существует два основных подхода к формированию организационной культуры:

- естественное развитие или спонтанный процесс, инициируемых взаимодействием сотрудников;
- целенаправленный процесс, обусловленный рациональным выбором руководства [27].

В большинстве случаев процесс выстраивается по принципу «сверху вниз», то есть принципы работы определяются PR–отделом или HR–специалистами совместно с руководством. Создается система контроля и поддержания принятых норм, большинство усилий прикладывается к тому, чтобы сделать их общепринятыми.

Процесс формирования организационной культуры в организации включает все виды деятельности, направленные на разработку и внедрение правил и ценностей в интересах компании. Это одновременно процесс и результат, все стадии развития.

К элементам организационной культуры традиционно относят традиции и обычаи организации, ее ценностные ориентации, философию, принятые стили руководства, символику, деловой этикет и практический опыт достижения целей. Формирование организационной культуры предприятия преследует цели прогнозирования, планирования и стимулирования желаемого поведения персонала. Зачастую все попытки влияния на социально–психологические

аспекты поведения заканчиваются столкновением искусственно внедряемых норм с реальными ценностями коллектива.

Этапы формирования организационной культуры включают:

- выбор миссии и определение стратегии компании, ее целей и приоритетов, принципов и подходов, ценностей и желательных норм;
- изучение существующих ценностей и норм;
- выявление несоответствий с выработанной стратегией развития;
- определение позитивных и негативных ценностей;
- разработку комплекса мероприятий, позволяющих сформировать, развить и закрепить желаемые ценности и нормы поведения;
- воздействие на существующую систему;
- оценка эффективности мероприятий.

Важнейшим условием продуктивной работы можно считать тщательный анализ существующей ситуации. Сложившиеся принципы и правила с трудом поддаются изменениям. Поэтому важно изучить все аспекты организационной культуры организации:

- внешний уровень (подразумевает регламент проведения церемоний, правила поведения, дресс-код и другие внешние атрибуты);
- внутренний уровень (можно выделить осознанный уровень (слова и действия персонала) и неосознанный (нормы поведения и принятия решений).

При анализе важно уделить внимание следующим критериям эффективности:

- удовлетворенность работников;
- уровень текучести кадров;
- лояльность к работодателю;
- командный дух;
- соответствие целей компании целям ее сотрудников;
- производительность и качество работы;
- готовность к переменам.

На процесс работы с корпоративными ценностями оказывает влияние множество обстоятельств. В первую очередь, это особенности, характерные для бизнеса той или иной страны и влияние существующих традиций. Кроме того, большое влияние на организационную культуру оказывает руководство и его политика. Важно также учесть восприимчивость персонала к инновациям и изменению привычных ценностей. Воздействие культуры компании на ее общую эффективность также имеет большое значение.

Планируя любые изменения, необходимо учесть ряд факторов формирования организационной культуры.

Внутренние факторы:

- иерархическая система компании и ее структура;
- уровень децентрализации;
- стиль руководства;
- степень делегирования полномочий;
- особенности кадровой политики;
- качественный состав персонала, его интеллектуальный и культурный уровень.

Внешние факторы:

- политика и право (законодательство и политические условия);
- экономика (налоговые ставки, динамика ВВП и ВНП, конкурентная политика, экономический рост);
- социальная культура (стиль работы, структура населения и уровень его благосостояния);
- технологии (развитие средств производства и коммуникаций, научно-технический прогресс);
- территория (месторасположение, природные условия, транспортная доступность).

Среди методов, успешно применяемых в современном бизнесе для формирования организационной культуры персонала, можно выделить две группы [38].

Личное влияние руководства. Эти методы называют «техниками личной работы». Это человекоориентированные способы социального взаимодействия, позволяющие руководству на основе личного примера внедрить желаемые ценности и нормы поведения.

Специфические «культурно–ориентированные» методы, среди методов этой группы можно обратить внимание на такие возможности как:

- вовлечение персонала в процесс формирования организационных ценностей;

- открытое обсуждение результатов анализа и планов формирования и поддержания организационной культуры;

- обучение сотрудников на стадии первичной адаптации и в период обновления регламентов, корпоративного кодекса, руководства для персонала;

- декларация базовых ценностей руководством и демонстрация требуемых образцов поведения;

- материальное и нематериальное стимулирование желаемого поведения; поощрение предложения сотрудников по изменению организационной культуры;

- ознакомление с работой других предприятий: стажировки, лизинг персонала;

- корпоративные программы (образовательные, досуговые, спортивные мероприятия);

- изменение принципов отбора персонала (подбор носителей желаемых ценностей).

Регламентация деятельности – к данной группе относят разработку системы регламентов и настройку корпоративных норм. Подобные методы требуют соответствия организационно-распорядительной документации планам развития по содержанию и логике. Среди универсальных регламентов предприятия можно выделить: кадровую политику, корпоративные стандарты, рабочие и должностные инструкции. К специфическим регламентам относят корпоративную

этику, руководства для персонала, корпоративную историю и соглашения о соблюдении корпоративной этики.

Процесс формирования и развития организационной культуры является долговременным и затратным. Некоторые руководители, требуя от подчиненных моментальных результатов, забывают о соблюдении базовых принципов управления данным процессом. Процесс формирования оргкультуры должен соответствовать следующим принципам:

- первоочередность определения философии и ценностей компании. Прежде чем изменять сложившиеся нормы и правила, нужно определить те желаемые ценности, которые будут соответствовать ценностям каждого члена коллектива. Они должны быть не только желаемы для компании, но и приемлемы для ее работников;

- историчность – формирование и поддержание организационной культуры – длительный процесс, который может затянуться на годы, что следует иметь в виду, определяя стиль управления и характер экономической системы;

- отрицание силового воздействия – важно учесть, что нововведения, навязываемые силой, вероятнее всего будут неэффективны. Необходимо учитывать конкретные условия и не настаивать на искусственных методах, чтобы не вызвать отторжения у персонала;

- комплексность оценки – для анализа сложившейся ситуации нужно использовать комплексный подход. Он учитывает не только прямое, но и косвенное влияние организационной культуры компании на ее эффективность.

Таким образом, формирование организационной культуры кардинально меняет внутренний облик и характер поведения организации. На базе позитивных организационных ценностей происходит сплочение всех членов коллектива, выстраиваются отношения взаимного сотрудничества, единая целевая ориентация направляется на повышение качества продукции, растет эффективность деятельности, увеличивается производственный потенциал, достигается лучшая конкурентная позиция.

1.3 Функции и методология анализа организационной культуры организации

Развитая организационная культура не только является предметом гордости компании и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках компании такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников. Руководители организации понимают огромные преимущества сильной организационной культуры, но лишь немногие из них занимаются вопросами ее целенаправленного построения и развития. Органы власти не являются исключением из компаний, занимающихся развитием эффективной организационной культуры, и также уделяют огромное значение ее исследованию и совершенствованию с учетом специфики, и особенности своей профессиональной деятельности.

Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. При соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок сотрудника деятельность работника улучшается, тем самым повышается не только производительность его труда, но и эффективность организации в целом. Ценность организационной культуры несет в себе один из главных мотивирующих факторов работы для сотрудников.

Организационная культура представляет собой уникальную совокупность неформальных и формальных правил, установок и ценностей, норм поведения, определяющих отношения сотрудников с руководством, между собой, с клиентами, самой организацией, ее партнерами и конкурентами.

Сегодня для многих работодателей важной составляющей стратегии развития предприятия является целенаправленное выстраивание организационной культуры. Несовпадение систем коммуникаций, целей, моделей поведения сотрудников компании может приводить к конфликтам на работе и серьезным

проблемам в бизнесе. Важнейшая задача выстраивания организационной культуры становится основой реализации ценностного способа управления.

Организационную культуру можно считать внутренним кодом любой компании, выполняющей многочисленные функции (таблица 1).

Организационную культуру создают ее учредители, руководители высшего звена и генеральный директор предприятия. Разработка мощных целей и ценностей позволяет создать сильную мотивационную среду, сформировать общность, привлечь единомышленников.

Таблица 1 – Функции организационной культуры

Функции	Значение
Стратегическая	Компания строит свое будущее на рынке
Духовная	Функция отвечает за коллективный дух, атмосферу, корпоративное лицо организации, ее уникальность, образ
Охранная	Формируется барьер от внешних воздействий при соблюдении работниками определенных норм, правил, запретов, это позволяет поддерживать стабильность организации
Технологическая	С помощью этой функции создается и поддерживается позитивный психологический климат в организации, правила поведения сотрудников, их межличностное взаимодействие
Регулирующая	С помощью этой функции создается и поддерживается позитивный психологический климат в организации, правила поведения сотрудников, их межличностное взаимодействие
Объединяющая	Единение работников, гордость за свое предприятие
Коммуникационная	Отсутствие конфликтов между сотрудниками, своевременное предоставление правильной информации обо всех событиях в организации, что позволяет облегчить взаимопонимание между коллегами
Адаптивная	Приятная внутренняя коммуникация, принятие сотрудниками организации
Мотивационная	Для эффективной работы персоналу предлагаются разные стимулы и мотиваторы

Ориентирующая	Деятельность персонала организуется для достижения целей предприятия
Функция имиджа	Создание культурного ядра позволяет сформировать правильный образ компании в глазах ее сотрудников и клиентов

Источник: [29]

Помимо этого, сильная культура побуждает работника вкладывать больше усилий в решение рабочих задач; помогать компании в достижении ее целей более осознанно и целеустремленно. Организационная культура представляет собой эффективное средство планирования и реализации, результативных бизнес – идей. Именно в этом важном ключе необходимо рассматривать значение корпоративной культуры для предприятия, особенно на этапе ее формирования.

Желательно начинать разработку организационной культуры с нуля. Но этот вариант подходит лишь при образовании компаний. Так как большинство российских предприятий ведут свою историю не один десяток лет, к моменту инициирования подобных изменений они обычно уже имеют некоторую систему правил поведения и внутренних ценностных ориентиров.

Поэтому следует учитывать, что при переводе организационной культуры в формализованное русло корректировать те или иные ее неформальные элементы необходимо тактично и постепенно. Это поможет избежать или минимизировать резкое сопротивление и неприятие нововведений со стороны персонала компаний.

Алгоритм действий при формировании организационной культуры может быть следующим:

- назначение ответственного лица за диагностику, разработку и внедрение плана ее развития;

- проведение диагностики существующей организационной культуры, для этого выполняется устный опрос начальников отделов и подразделений, письменное анкетирование работников;

- выбор и описание новых ценностей компании, их закрепление в кодексе предприятия;

- разработка программы мероприятий по внедрению новых ценностей и определение критериев оценки их эффективности (как правило, этот этап функционирует постоянно);

- внесение изменений в кадровую политику предприятия.

Назначается ответственный за диагностику культуры, разработку и внедрение программ ее развития. Обычно таким лицом становится начальник отдела кадров или один из ведущих специалистов отдела по работе с персоналом.

Организационная культура состоит из ряда важных атрибутов:

- следование традициям и обычаям, например, собираться по праздникам. Этот атрибут характеризует уровень взаимодействия персонала. В некоторых компаниях существует традиция отмечать праздники совместно, устраивать поездки, экскурсии. Сюда же относится кадровая политика предприятия, система вознаграждений и мотивации;

- ценности или ценностные ориентиры определяют, какое поведение работников можно считать допустимым в офисе, как формируются отношения с коллегами и руководителями – все это важные атрибуты корпоративной культуры. Классический пример, принятие персоналом за правило утверждения «Клиент всегда прав». Если в компании каждый работник выполняет его, это кардинально меняет качество обслуживания и отношение клиентов к организации;

- авторитарный и демократический стили руководства. Почти любое государственное учреждение имеет авторитарный стиль управления;

- через символику осуществляется передача ценностей предприятия широкому кругу лиц. Это именно тот фирменный стиль, по которому узнается компания: ее логотип, слоган, торговый знак, цветовое решение в рекламе;

- деловой этикет. Большая часть организаций обязывает сотрудников придерживаться определенного стиля одежды (дресс-кода).

Чтобы продиагностировать организационную культуру предприятия, следует определить ее тип. Существует множество различных классификаций и типологий организационной культуры. Рамочная конструкция конкурирующих

ценностей, авторами которой являются К. Камерон и Р. Куинн, наиболее целесообразна для диагностики и определения типа организационной культуры, так как с ее помощью можно выявить достоинства и недостатки уже существующей организационной культуры, а также совершенствовать ее с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. В данной классификации две шкалы, которые отражают зависимость конкурирующих ценностей компании (стабильность, гибкость, дискретность, а также внутренняя и внешняя ориентация и дифференциация) [22].

Эти критерии образуют четыре квадранта, отражающих один из четырех типов организационной культуры (рисунок 1).



Источник [22]

Рисунок 1 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей различных организационных культур

Данные квадранты организационных культур конкурируют между собой и отрицают друг друга:

- бюрократический тип культуры – формализованное и структурированное место работы, формальные правила определяют, как должны работать сотрудники. Долгосрочная цель – обеспечение стабильности показателей. Гарантия занятости является наиболее важной составляющей в управлении сотрудниками. Организации с таким типом культуры: образовательные и медицинские учреждения, полиция, банк;

- клановый тип – сотрудники в организациях с этим типом культуры действуют по принципу «семьи», отличаются преданностью и доверием. Клановому типу характерна развитие человеческих ресурсов, благоприятная рабочая обстановка, сплоченность коллектива, нацеленность на заботу об окружающих. Организации с клановым типом культуры: музей, библиотека;

- компании с адхократическим типом организационной культуры характеризуются динамичностью, творческим потенциалом, высокой готовностью к риску, поощрением личной инициативы и свободы. Позиция организации: Новаторские решения приводят к успеху, новые товары и креативные разработки – залог рыночной ниши. Организации с данным типом культуры: кинопроизводство, разные направления программного обеспечения;

- при рыночном типе культуры критериями успеха являются: проникновение на рынок, увеличение доли, лидерство на рынке. Репутация и успех – общая забота сотрудников. Лидерами являются жесткие руководители и суровые конкуренты. Характерна агрессивно проводимая политика конкурентоспособности. Рыночный тип культуры подходит организациям в период захвата рынка [22].

Для диагностики текущего и перспективного состояния организационной культуры, а также ее совершенствования используется метод OSAI, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. В основе этого метода – рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Данный метод очень распространён, так как его применение целесообразно и для текущего, и для перспективного состояния организационной культуры компании в целях обеспечения ее устойчивого развития.

Цель метода: диагностика аспектов компании, определяющих ее организационную культуру. Проходит в четыре этапа [24].

Первым этапом является диагностика культуры компании с использованием инструмента оценки конкурирующих ценностей; данный этап заключается в интервьюировании сотрудников компании, им предлагается анкета (Приложение А) , содержащая 6 вопросов, которые в свою очередь предполагают 4

альтернативы ответов, между которыми сотрудникам нужно распределить баллы в соответствии со следующими правилами: – сумма баллов по одному ответу должна составлять 100; анализ проводится по методу балльной оценки (наилучшая альтернатива для компании получает наибольшее количество баллов и, соответственно, наихудшая альтернатива – наименьшее количество баллов); – оценка должна быть дана как текущему состоянию организационной культуры компании, так и перспективному (через 3–5 лет).

На втором этапе производится расчет средних показателей по альтернативам А, В, С и D с помощью статистического приема определения средней арифметической простой по формуле (1):

$$A = \sum A_i / 6 \quad (1)$$

где $\sum A_i$ – это сумма баллов всех ответов по альтернативе А, которая рассчитывается как по текущему состоянию организационной культуры компании, так и по предпочтительному. Также вычисления выполняются и для альтернатив В, С и D, и организационной культуре компании присваивается рейтинговая оценка как суммарная и средняя оценка каждой альтернативы. По получившимся данным можно сформировать профиль организационной культуры с использованием рамочной конструкции конкурирующих ценностей, что является третьим этапом диагностики организационной культуры компании. Данный этап заключается в следующей последовательности:

- разработка рамочной конструкции конкурирующих ценностей (рисунок 1);
- формируется профиль организационной культуры компании (сначала относительного текущего состояния, после относительно перспективного);
- сравнительный анализ по двум оценкам относительно текущего и перспективного состояний организационной культуры, поэтому на рисунке два профиля. Выводы о степени расхождения «реального» с «желаемым». Итоги.

Завершающий, четвертый этап диагностики организационной культуры – формирование стратегии развития компании.

Таким образом, преимуществами метода ОСАІ являются:

- охватываются только ключевые изменения культуры, влияющие на успех компании;

- процесс диагностики изменения культуры, разработка стратегии развития может быть осуществлен в любое время;

- есть возможность привлечь любого сотрудника к участию и организации диагностики, так как анкета проста и понятна для заполнения;

- метод подразумевает и количественную, и качественную оценку.

Можно сделать вывод, что интерес к развитию организационной культуры возрастает, так как она является одним из важных факторов устойчивого развития компании и оказывает влияние на финансовые и экономические результаты ее деятельности.

2 Исследование организационной культуры и разработка мероприятий по ее совершенствованию на предприятии АО «Зара СНГ» г. Владивосток

2.1 Общая характеристика АО «Зара СНГ»

Компания Зара имеет успешную историю. С 1975 года по сей день компания считается самой быстроразвивающейся организацией в мире.

Филиал акционерного общества «Зара СНГ» г. Владивосток (далее «Зара») зарегистрирован 29 января 2015 года регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Владивостоку по Приморскому краю. Место нахождения: Российская Федерация, Приморский край, г. Владивосток, ул. Светланская, 35.

Общество является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли. Органом управления филиала компании АО «Зара СНГ» является генеральный директор, который подчиняется собранию акционеров общества.

Уставный капитал Общества составляет из номинальной стоимости долей его участников и на момент учреждения составляет 440,055 млн. рублей, разделен на акции, количество которых равно количеству участников Общества и которые выражены соответствующим процентом в уставном капитале. Сферы деятельности АО «Зара СНГ» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды деятельности АО «Зара СНГ»

Вид деятельности	Описание	Расшифровка
Производство	Пошив одежды	Компания осуществляет полный производственный цикл: от дизайна каждой вещи и коллекции, пошива
Торговля	Розничная торговля	Этот вид деятельности является основным и производится в филиалах сети, в магазинах
Сбыт	Консультационные	Осуществление консультирования по вопросам использования предоставляемой продукции

Источник: собственные разработки

Во главе каждого производственного и управленческого подразделения находится руководитель. Он наделен всеми полномочиями и осуществляет

единоличное руководство подчиненными ему работниками сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху – вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю.

Рост объема продаж вызван увеличением объема деятельности – за анализируемый период была расширена сеть присутствия – открыты новые магазины, с этим же связана и рост численности работников, за период общее увеличение составило 1400 человек. Опережающий темп роста численности работников на темп роста выручки сказался на показателе выработка – который в 2015 году снизился на 15,5% (таблица 3).

Таблица 3 – Основные показатели за анализируемый период, млн. руб.

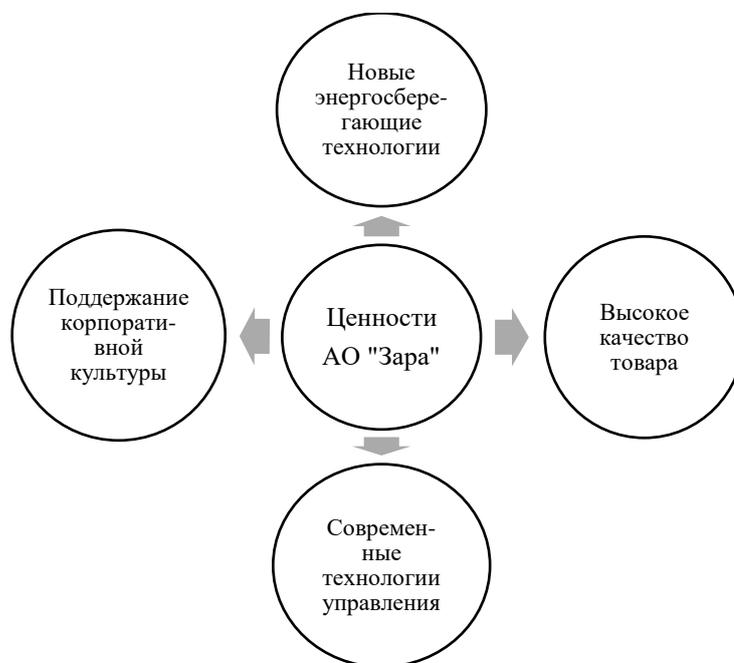
Показатели	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				Абс.	Темп роста, %	Абс.	Темп роста, %
Объем продаж	3582	4637	5489	1055	129,4	852	118,3
Среднесписочная численность, тыс.чел.	4,7	5,2	6,1	0,5	125	0,9	140
Выработка 1 работника	895	927	784	32	103,6	- 143	84,5
Выработка 1 рабочего	1791	2318,5	1829,7	527,5	129,5	- 488,8	78,9
ФОТ	336	420	588	84	125	168	140
Фондоотдача	5,28	3,45	3,65	-1,83	65	0,2	105,7
Оборачиваемость оборотных средств	1,96	2,03	2,03	0,07	103,6	0	0
Себестоимость	2763	3264	3811	501	118	547	116,8
Чистая прибыль	819	1373	1678	554	167,6	305	122,2

Источник: разработка автора

Несмотря на то, что компания существует с 1975 года, филиал во Владивостоке появился в 2015 году. Предприятие полностью разделяет корпоративные ценности, и свой путь развития планирует исходя из общих

стратегических задач организации

Магазин АО «Зара СНГ» в г. Владивостоке является структурным подразделением, разделяющим ценности и философию бренда. Для него являются приоритетными следующие направления политики (рисунок 2).



Источник: Этический кодекс АО «Зара СНГ»

Рисунок 2 – Ценности АО «Зара СНГ»

Предприятием управляет директор магазина, который подчиняется директору Дальневосточного региона. Подробная организационная структура АО «Зара СНГ» г. Владивосток представлена в Приложении Б.

В исследуемом предприятии работники делятся на две группы: фронт офис – работники зала, имеющие контакт непосредственно с покупателями; бэк офис – работники кассы, бухгалтерия. Структура функциональная. Руководителями являются директор, его заместитель, менеджеры отделов, их заместители, старший кассир. В каждом подразделении имеются коммерческие, операционные менеджеры, отвечающие за мерчендайзинг, продажи и техническую составляющую магазина. Также в каждом отделе есть должность тренера. В его обязанности входит работа с новичками, обеспечение успешного процесса

адаптации, обучающая функция, проведение мероприятий адаптации, мотивации. Основной персонал компании – продавцы-консультанты и продавцы-кассиры каждого отдела. Продавцы-консультанты выполняют функцию консультирования, в то время как продавцы-кассиры в дополнение к этому осуществляют расчет на кассе.

Подробнее характеристика каждой должности представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика персонала АО «Зара СНГ» г. Владивосток

Должность	Количество	Характеристика
Директор	1	Ответственен за все вопросы предприятия. Представляет его интересы, заключает договора, обеспечивает сохранность товарно–материальных ценностей, денежных средств, и другого имущества предприятия. В его подчинении находятся все подразделения. Выполняет распоряжения директора Дальневосточного региона и действует исключительно в интересах организации в соответствии с задачами
Старший кассир	1	Реализовывает и контролирует организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, ведет контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих основных и оборотных средств, а также расчетных операций
Ассистент старшего кассира	2	В отсутствии старшего кассира выполняет его обязанности. Принимает документацию к первичному учету, реализует документооборот предприятия
Заместитель директора	2	В отсутствии директора магазина выполняет его обязанности. Контролирует работу в зале и в складских помещениях, осуществляет координацию процессов, ведет учет предложений
Менеджер отдела	2	В отсутствии директора и его заместителя ответственен за их обязанности. Осуществляет руководство работниками своего отдела, проводит обучение персонала отдела, контролирует все процессы, происходящие в отделе, ведет отчетность
Заместитель менеджера отдела	2	В отсутствии менеджера своего отдела выполняет его обязанности. Осуществляет руководство работниками своего отдела

Продолжение таблицы 4

Должность	Количество	Характеристика
Операционный менеджер	2	Ведет контроль технического состояния всего магазина. Осуществляет руководство вверенным участком, составляет расписание, занимается организацией поставок, следит за исправностью рабочего оборудования
Коммерческий менеджер по мерчендайзингу	8	В отсутствии директора и заместителя директора ответственен за их обязанности. Основная обязанность – контроль выполнения коммерческих планов. Ответственен за продажи и имидж магазина, осуществляет выкладку товара в соответствии с принятыми в компании стандартами
Тренер	4	Осуществляет обучение персонала в соответствии с принятыми корпоративными стандартами, обеспечивает успешный процесс адаптации новых сотрудников, проводит аттестацию, вводный инструктаж, обеспечивает соблюдение стандартов предприятия
Продавец-консультант	32	Осуществляет непосредственное обслуживание клиентов, выкладку товара, консультирование
Продавец-кассир	18	Осуществляет непосредственное обслуживание клиентов, выкладку товара, обслуживание клиентов на кассе
Итого	74	

Источник: разработка автора

Важно отметить, что каждый сотрудник, независимо от должности ведет непосредственную работу с покупателем, осуществляет консультирование.

Проведем кадровый аудит исследуемого предприятия АО «Зара СНГ» филиал в г. Владивостоке. Первым объектом кадрового аудита – определение структуры и динамики кадрового состава. Персонал организации – 74 сотрудника, с учетом руководителей и основных работников.

Подробные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ состояния и динамики персонала АО «Зара СНГ»
г. Владивосток

Категории персонала	2017	2018	Отклонение (+/-)	Темп роста, %	Структура фактическая, %	
					2016	2017
Основные рабочие	83	59	-24	71,08	82,18	79,73
Итого рабочих	83	59	-24	71,08	82,18	79,73
Руководители	8	5	-3	62,50	7,92	6,76
Специалисты	10	10	0	100,00	9,90	13,51
Итого АУП	18	15	-3	83,33	17,82	20,27
Всего	101	74	-27	73,27	100	100

Источник: разработки автора

Таким образом, наблюдается сокращение числа сотрудников за весь отчетный период – в 2017 году на предприятии числился 101 работник, а в 2018 – 74. Это объясняется тем, что Предприятие для рынка города является молодым, сейчас находится на стадии становления. Число должностей осталось неизменным с 2015 года, спад отмечается только в количественном выражении. Происходит регулярная смена линейного персонала.

Темп снижения за период составляет 17%. Сократилось число основных рабочих с 83 до 59 сотрудников, управленческого персонала – на 3 сотрудника.

Изменение числа специалистов за период не наблюдалось, а количество руководителей сократилось на 37,5 % в 2018 году.

Замещение вакантных должностей производится посредством задания на поиск сотрудника от директора филиала. На предприятии разработаны профили должности, что значительно облегчает подбор.

В таблице 6 представлены данные о текучести персонала за период с 2016 по 2018 год.

Согласно данным таблицы 8 наблюдается высокий коэффициент текучести, что особенно заметно в первые месяцы работы предприятия. Так, в мае 2017 года было уволено 13 сотрудников, коэффициент текучести составил 12,8%. В августе наблюдается рост коэффициентов по приему и по увольнению, коэффициент

текучести составил 42,7 процентов.

Таблица 6 – Текучесть персонала в АО «Зара СНГ» г. Владивосток

	ноя.16	фев.17	май.17	авг.17	ноя.17	фев.18	май.18
Принято	101	36	27	18	11	9	8
Уволено	13	41	32	21	20	7	15
Всего сотрудников	101	96	91	88	79	81	74
К. по приему	1	0,38	0,3	0,2	0,14	0,11	0,11
К. по увольнению	0,13	0,42	0,35	0,24	0,25	0,086	0,2
к. текучести	12,87	42,7	35,16	23,86	25,32	8,64	20,27

Источник: разработка автора

Средний коэффициент текучести за период составил 20%, также наблюдается снижение численности работников.

Распределение персонала по стажу работы в АО «Зара СНГ» в филиале г. Владивостока 2017–2018 года представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Стаж работы персонала (с учетом предыдущих мест работы)

Стаж работников	2017		2018	
	численность	Доля, %	численность	Доля, %
Менее 1 года	78	77,22	36	48,65
1–2 года	5	4,95	20	27,03
2–3 года	7	6,93	7	9,46
3–5 лет	9	8,91	9	12,16
Более 5 лет	2	1,98	2	2,70

Источник: разработка автора

Предприятию всего два года, но есть сотрудники со стажем от 3 и более 5 лет. Основную часть их составляет УАП. Это сотрудники (менеджеры, ассистенты менеджеров, старший кассир, старший продавец), переведённые в АО «Зара СНГ» в г. Владивосток с других магазинов сети.

В таблице 8 представлены данные о половозрастной характеристике

персонала. Это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Таблица 8 – Половозрастная структура АО «Зара СНГ» г. Владивосток

Возраст	2017 год		2018 год	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
18 – 20 лет	18	58	10	33
21– 25 лет	4	10	6	13
25– 30 лет	2	5	0	7
30–40 лет	0	4	0	5

Источник: разработка автора

Распределение персонала по стажу работы в АО «Зара СНГ» г. Владивосток представлено в таблице 9.

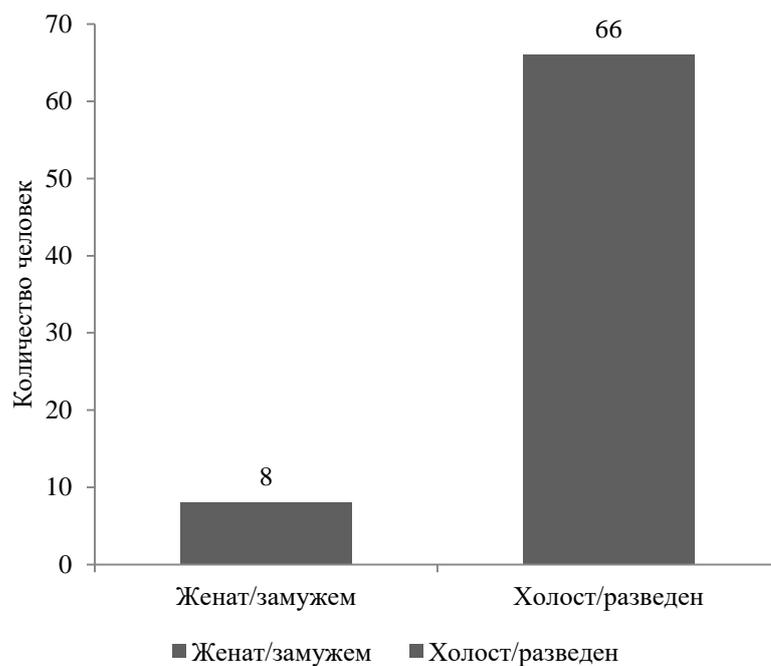
Таблица 9 – Стаж работы персонала (с учетом предыдущих мест работы)

Стаж работников	2017		2018	
	численность	Доля, %	численность	Доля, %
Менее 1 года	78	77,22	36	48,65
1–2 года	5	4,95	20	27,03
2–3 года	7	6,93	7	9,46
3–5 лет	9	8,91	9	12,16
Более 5 лет	2	1,98	2	2,70

Источник: разработка автора

Большое количество персонала со стажем работы менее 1 года, так как позиции продавца-консультанта и продавца-кассира занимают в основном молодые люди, возрастом 18-22 года, студенты

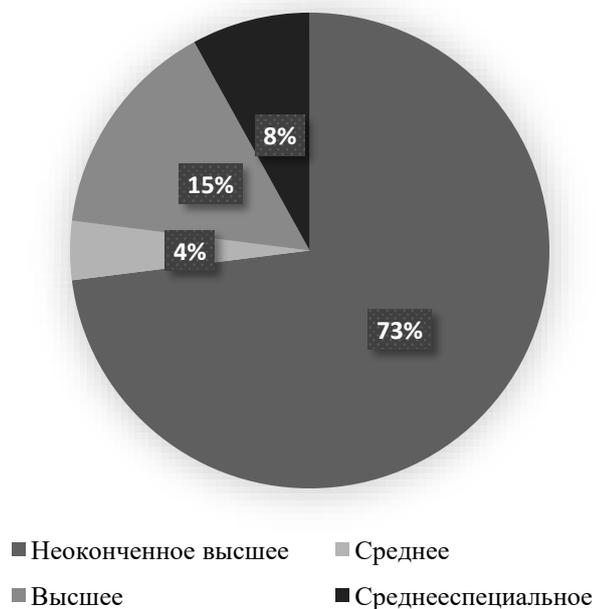
На рисунке 3 представлена информация о семейном положении сотрудников.



Источник: разработка автора

Рисунок 3 – Семейное положение сотрудников

На рисунке 4 представлены данные о составе персонала по уровню образования.



Источник: разработка автора

Рисунок 4 – Состав персонала по уровню образования

Таким образом, сотрудники не имеют высокий уровень образования. 73% сотрудников имеют неоконченное высшее образование, что характеризует важный аспект организационной культуры – все сотрудники молодые, получают возможность карьерного роста, наличие опыта не является приоритетом. Работу возможно совмещать с учебой в университете. Значительную часть в структуре персонала по половозрастному составу занимают женщины – более 80%. Штатное расписание предприятия находится в постоянной динамике, что допускается законодательством РФ, такая необходимость обусловлена изменениями в законодательстве, требующими выполнения все больших функций. Помимо этого, растет объем перерабатываемой информации и численность лиц, заинтересованных в ней.

В целом, структура персонала является адекватной, существенных нарушений, препятствующих развитию предприятия, не выявлено. Половозрастной состав работников отвечает требованиям комфортного социально–психологического климата, число работников по договорам обусловлено спецификой работы. Отклонения фактического количества работников от того, что отражено в штатном расписании, обусловлено сложной системой найма.

2.2 Исследование организационной культуры АО «Зара СНГ», г. Владивосток

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления всех членов организации, для исследования настоящей организационной культуры в АО «Зара СНГ» был проведен опрос сотрудников предприятия по известным зарубежным методикам.

Перед диагностикой было проведено интервью с директором магазина, заместителем директора магазина и менеджерами отделов АО «Зара СНГ» г. Владивосток.

Были заданы следующие вопросы четырем респондентам:

- какую ценность компании вы считаете самой главной?

- в чем отличие вашего предприятия от других организаций, занимающихся схожей деятельностью?

- что вы больше всего цените в сотрудниках?

- что для вас особенно важно в вашей рабочей деятельности?

- кого бы вы никогда не взяли на работу?

Ответы респондентов были максимально схожи.

Главной ценностью организации была названа командная работа.

Вопрос «каково отличие АО «Зара СНГ» от других организаций, занимающихся схожей деятельностью?» вызвал затруднение. Менеджер отдела назвал таким отличием наличие оплачиваемых сессий у учащихся сотрудников магазинов. Директор и заместитель директора указали на наличие должности тренера, который осуществляет обучение персонала в соответствии с принятыми корпоративными стандартами, проводит аттестацию, вводный инструктаж, обеспечивает соблюдение стандартов предприятия.

На вопрос «Что вы больше всего цените в сотрудниках?» ответы были следующие: ответственность, инициативность, адаптивность.

На вопрос «Что для вас особенно важно в вашей рабочей деятельности?» были следующие ответы: высокая заработная плата, благоприятная атмосфера в коллективе, возможность развития.

На вопрос «Кого бы вы никогда не взяли на работу?» ответили: безынициативного, конфликтного сотрудника.

После интервью начальников проводилось анкетирование сотрудников.

Для определения типа организационной культуры исследуемой фирмы использовались следующие инструменты оценки:

- методика «ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профиля организационной культуры;

- методика Чарльза Хэнди «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

Выбор данных инструментов оценки обоснован их высокой надежностью и валидностью [36].

Оценка организационной культуры компании АО «Зара СНГ» проходила в три этапа.

1 этап. Анкетирование сотрудников предприятия.

В исследовании организационной культуры АО «Зара СНГ» приняли участие 65 сотрудников из различных функциональных отделов. Выборка состояла из мужчин и женщин в возрасте от 19 до 25 лет, стаж работы сотрудников от 1 года до 3-х лет.

Каждому сотруднику предлагалось заполнить заранее подготовленный бланк опроса, состоящего из 6 блоков вопросов методики «ОСАИ» и 30 утверждений методики «Оценка типа организационной культуры по Ч. Хэнди» (Приложение В). В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков гарантирована конфиденциальность полученных данных.

2 этап. Обработка полученных данных и построение профиля организационной культуры.

Для обработки эмпирических данных и наглядного представления в форме графиков и таблиц использовались методы математической и описательной статистики, такие как: среднее значение, максимальное и минимальное значение, а также методы агрегирования данных.

После обработки данных были построены профили организационной культуры фирмы АО «Зара СНГ»:

- «общий организационный профиль»;
- «характеристики организации»;
- «общий стиль лидерства в организации»;
- «управления работниками»;
- «основная сущность организации»;
- «стратегические цели»;
- «критерии успеха».

Все 7 профилей были построены не только по результатам графы «Теперь», которая характеризует состояние организационной культуры в настоящий момент, но и по результатам графы «Предпочтительно», отражающую желаемое состояние организационной культуры в будущем.

3 этап. Интерпретация профилей организационной культуры и полученных данных по результатам методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

На основе вычерченных профилей организационной культуры и шести ее атрибутов были интерпретированы результаты с трех основных разрезов организации, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- по настоящему доминирующему типу культуры;
- по различию между нынешней и предпочтительной культурой;
- по согласованности профилей разных атрибутов организационной культуры.

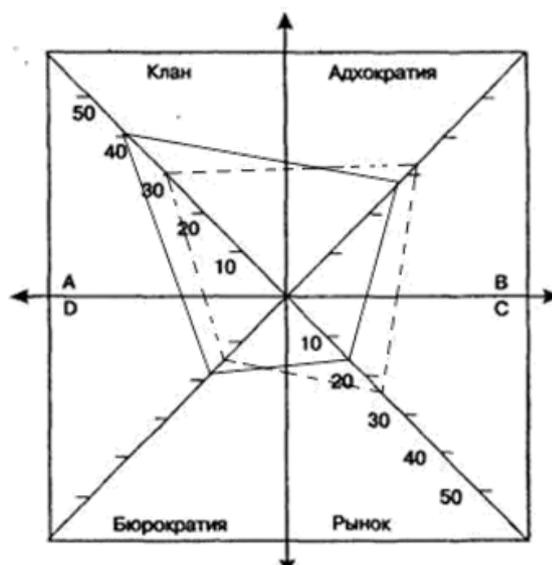
Для построения общего профиля организационной культуры АО «Зара СНГ» были использованы данные, полученные на основе средней арифметической. Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Усредненные данные общего организационного профиля для АО «Зара СНГ»

Тип организационной культуры	Теперь	Предпочтительно
А (клан)	40,59	29,99
В (адхократия)	27,61	30,23
С (рынок)	16,20	23,94
Д (иерархия)	17,61	15,59

Источник: разработка автора

Опираясь на полученные результаты, был построен общий организационный профиль настоящей и предпочтительной культуры для компании АО «Зара СНГ» (рисунок 5).



Источник: разработка автора

Рисунок 5 – Общий профиль организационной культуры АО «Зара СНГ»

Анализируя полученный профиль, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в организации преобладает ярко выраженный клановый тип организационной культуры с внутренним локусом направленности, гибкостью к внешней среде и личной индивидуальностью.

На данный момент организационная культура компании АО «Зара СНГ» построена по типу большой семьи, люди доверяют друг другу и имеют много общего. Руководители в исследуемой компании проявляют себя больше как воспитатели, чем как организаторы и наставники. В организации самым важным является развитие человеческих способностей и моральный климат в коллективе, а не результаты деятельности и достижение поставленных целей.

Исследуя профиль желаемой организационной культуры в будущем, можно сделать вывод о том, что он не сильно отличается от настоящего. Здесь более ярко выражены рыночные атрибуты культуры, которые неизменно должны присутствовать в организации, занимающейся торговлей.

В основном сотрудники АО «Зара СНГ» хотят видеть компанию динамичной, специализированной организационной единицей, адекватно реагирующей на все внешние и внутренние изменения.

На рисунке 4 наглядно видно, что желаемый профиль организационной культуры почти напоминает квадрат, а это значит, что идеальна организационная культура в компании АО «Зара СНГ» – это оптимально собранные атрибуты каждой из выделяемых типов культур с более ярко выраженными атрибутами адхократии и клановости.

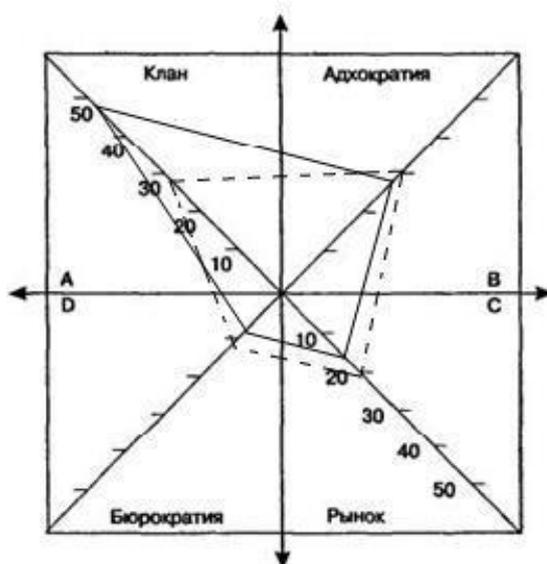
Для более информативного представления нынешней культуры и желаемой, были построены профили шести отдельных атрибутов организационной культуры, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- важнейшие характеристики организации;
- общий стиль лидерства;
- управление работниками в компании;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- основные критерии успеха [3].

Важнейшие характеристики организации – это внутренние особенности строения компании, включающие в себя ее основные цели, принципы функционирования и межличностные способы взаимодействия всех ее членов. Профиль важнейших характеристик АО «Зара СНГ» представлен на рисунке 6.

На рисунке 6 наглядно видно, что в настоящее время компания АО «Зара СНГ» – очень дружественное место работы, так как явно преобладает клановый тип. Сотрудники держатся вместе благодаря преданности компании и традициям, сильно развито чувство семьи и родственности.

Слишком слабо выражены рыночные и иерархические атрибуты. Для магазина одежды отсутствие данных признаков сказывается на успешности, конкурентоспособности и прибыльности. С таким типом организационной культуры тяжело одерживать победу в сильной конкурентной борьбе.



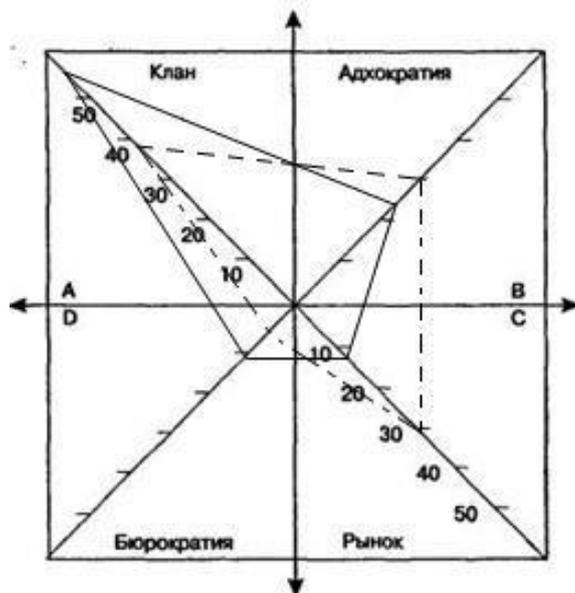
Источник: разработка автора

Рисунок 6 – Профиль «Важнейшие характеристики организации» АО «Зара СНГ»

В будущем сотрудники видят компанию более гибкой и динамичной, возможно, лидером отрасли с перспективой новаторства и экспериментирования, успехом для которой является реализация уникальных и оригинальных материалов.

Связующей сущностью компании, по мнению всех сотрудников, несомненно, должен стать баланс атрибутов рыночной, адхократической и клановой культур (рисунок 7). Основными критериями успешности компании должны стать более высокий уровень эффективности и увеличение занимаемой доли рынка, опережение конкурентов при помощи новаторства и уникальности предлагаемых материалов вместе с уже имеющимися признаками сплоченности и доверия внутри коллектива.

В будущем сотрудники видят своего лидера рисковым предпринимателем. Отношения в коллективе построены на утверждении, что конкуренция порождает производительность и эффективность. Лидер умеет предвидеть и сосредотачивает всеобщее внимание на будущем.

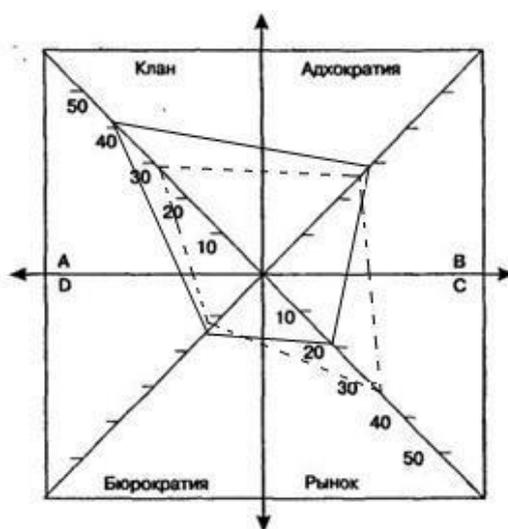


Источник: разработка автора

Рисунок 7 – Профиль «Связующая сущность АО «Зара СНГ»

На данный момент лидер в компании родитель и наставник, который постоянно поддерживает и укрепляет преданность к организации и всеобщей деятельности. Слабо выражены рыночные и иерархические атрибуты. Увеличение значений по шкалам «рынок» по кривой «желаемое» говорит о том, что работники компании хотели бы видеть своего руководителя не только в качестве воспитателя, а еще и в качестве надсмотрщика, порождающего в них дух соперничества.

График профиля стиля лидерства представлен на рисунке 8.

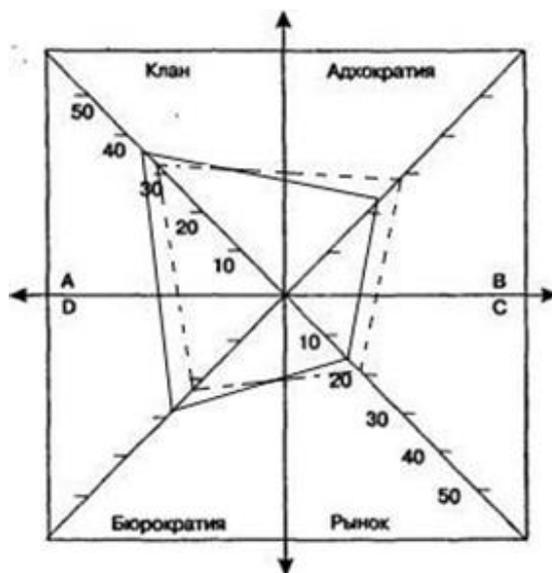


Источник: разработка автора

Рисунок 8 – «Профиль стиль лидерства» в АО «Зара СНГ»

В настоящее время для АО «Зара СНГ» характерны сплоченность и преданность делу. Управление наемными работниками построено по принципу рациональной инфраструктуры. Поощряется личная инициатива и совершенствование квалификационных навыков.

На графике 9 (кривая «желаемое») видно, что персонал организации хотел бы повышения внутренней конкуренции (увеличение значений по шкале «рынок») и появления определенных организационных изменений в области управления персоналом (увеличение значений по шкале «адхократия»).

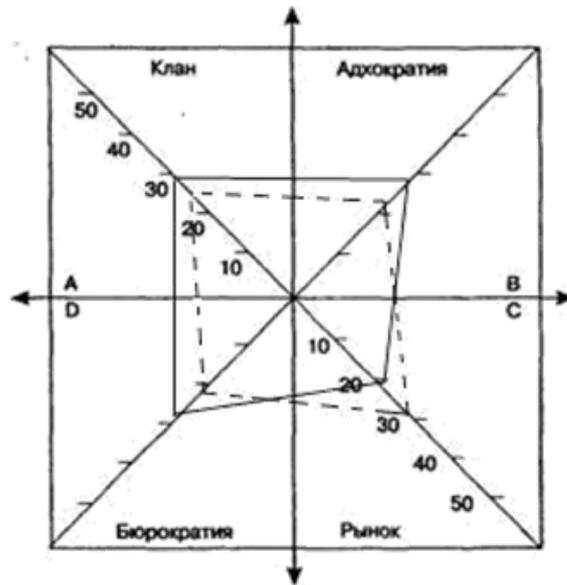


Источник: разработка автора

Рисунок 9 – Профиль «Управление наемными работниками» АО «Зара СНГ»

Среди основных стратегических целей компании (рисунок 10) на данный момент можно выделить: направленность на появление новых линий модной одежды, а также расширение числа торговых точек.

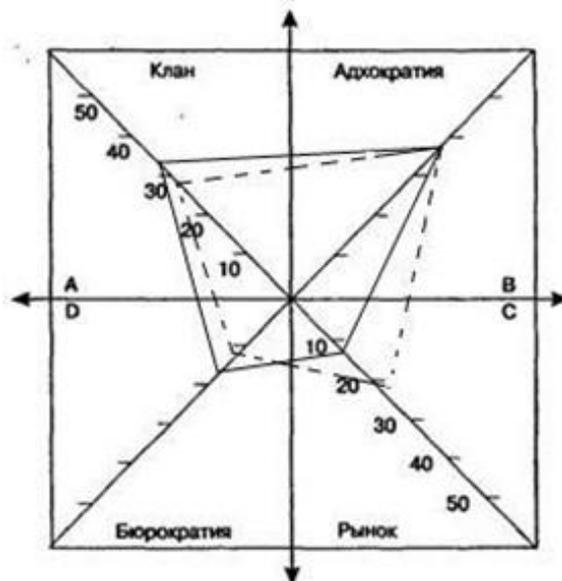
Исследуя рисунок 10, можно говорить о том, что цели, являющиеся приоритетными в данный момент, совпадают со стратегическими целями, которые сотрудники выделяют как предпочтительные (близкие значения в квадранте В). Это подтверждает тот факт, что в настоящее время все работники компании видят организацию в будущем также, как и представляют ее руководители.



Источник: разработка автора

Рисунок 10 – Профиль «Основные стратегические цели» АО «Зара СНГ»

Анализируя рисунок 11, успех в компании АО «Зара СНГ» на данный момент, определяется здоровым внутренним социально–психологическим климатом, заботой о людях и потребителях, личностном развитии сотрудников.



Источник: разработка автора

Рисунок 11 – Профиль «Критерии успеха» АО «Зара СНГ»

В качестве дополнительной оценки типа организационной культуры, а именно для ее рассмотрения в разрезе характера управления предприятием, преобладающей в исследуемой компании, была использована методика «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди». Результат получен путем простых подсчетов значений «+» и «-».

Самые высокие значения оценки были получены по типу «Культура Задачи». Анализируя полученные данные, можно говорить о том, что в исследуемой компании управленческая культура ориентирована на решение задач, основной смысл которой – это выявление проблем и подбор нужных человеческих и материальных ресурсов для их решения.

Сотрудники с легкостью объединяются в команды, проявляют творческий энтузиазм и чувство общности. Обучение происходит по типу передачи и приобретения новых навыков и знаний в процессе межличностного взаимодействия, каждый член команды воспринимается как личность, имеющая определенные ресурсы для решения поставленных задач.

Результаты дополнительной методики Ч. Хэнди подтверждают утверждения о том, что культура в компании АО «Зара СНГ» – это культура команды, где важен общий результат работы и групповые цели.

Одновременно высокие значения были получены по типу «Культура Роли», следовательно, деятельность в организации построена вокруг работы, которую необходимо сделать, где исполнители – это определенные функциональные подразделения. Каждый сотрудник четко знает свою должностную инструкцию и следует ей без малейшего отклонения.

Такая культура эффективна только при неизменной внешней среде и стабильности деятельности. Главным выводом может быть то, что компания АО «Зара СНГ» на данный момент – это компания с хорошо распределенными ролями внутри организации и командной работой, но только лишь в рамках одного функционального подразделения. Каждый отдел четко следует своим внутренним целям и инструкциям, и при малейшем изменении в окружающей среде и смене ориентации фирмы, медленно и неохотно реагирует на них, что

подтверждает возможность появления межфункциональных разногласий и конфликтов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы. В организации АО «Зара СНГ» клановый тип организационной культуры, основанный на семейных отношениях внутри коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы.

Деятельность предприятия построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции. Руководство поощряет инициативу и участие работников в бизнес–процессах. Лидер в этой компании объединяет людей и показывает, что конечный результат деятельности всей организации зависит от вклада каждого участника.

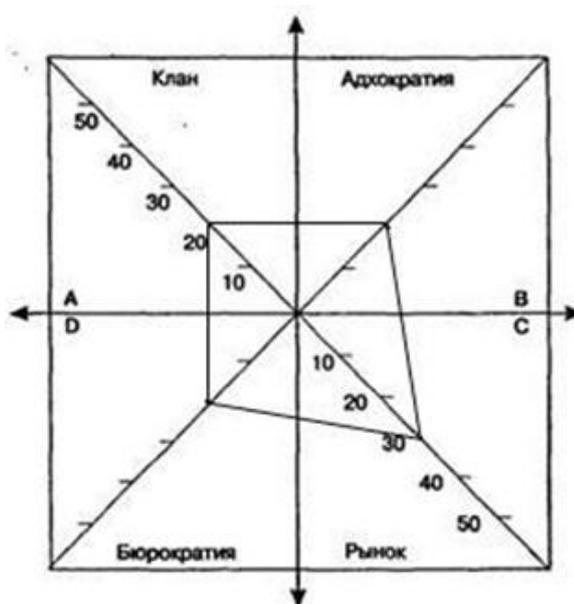
Основные источники привлечения персонала – выпускники учебных заведений, студенты, работные сайты, сайт компании, служба занятости. Филиал АО «ЗАРА СНГ» в г. Владивосток, как и в целом, компания старается трудоустраивать молодых специалистов, а также студентов.

Согласно Положения «О подборе и найме» кроме интервью, с отобранными кандидатами, по согласованию с заказчиком, могут проводиться дополнительные отборочные мероприятия, такие как тесты, личностные опросники, индивидуальные или групповые задания. Организации необходимы такие сотрудники, которые бы разделяли ценности компании, благодаря этому будет достигнута максимальная эффективность труда персонала.

В будущем сотрудники предприятия видят организационную культуру компании как оптимальный баланс между адхократическим типом и клановым. Готовность идти на риски, новаторство и преданность экспериментированию хорошо сочетаются с основными стратегическими целями предприятия.

К. Камерон и Р. Куинн на основе проведенных исследований выделили идеальный тип организационной культуры, подходящий для предприятия, занимающегося оптовой и розничной торговлей [1].

Профиль организационной культуры данного предприятия представлен на рисунке 12. Иллюстрация наглядно показывает, что торговому предприятию для достижения своих экономических целей, необходимо делать основной акцент именно на рыночном типе организационной культуры с четким балансом трех остальных, подразумевающих конкурентоспособность, прибыльность и результативность деятельности вместе с иерархическим распределением должностных обязанностей, сплоченностью коллектива и новаторством в своей деятельности.



Источник: разработка автора

Рисунок 12 – Усредненный профиль организационной культуры торговой фирмы [7]

Сотрудники в такой компании ориентированы на достижение поставленных общеорганизационных целей и способствуют повышению репутации компании. В такой культуре локус направленности сменяется с внутреннего на внешний. Большое внимание уделяется исследованию рынка, изучению предпочтений потребителей, осуществляется вовлечение в свою деятельность заказчиков и поставщиков.

В ходе исследования мною была выявлена одна из главных проблем организации – плохо проработанная система адаптации и обучения новых сотрудников. Именно поэтому наблюдается столь высокая текучесть кадров недавно принятых работников. Увольнение сотрудников на испытательном сроке или по его завершению ведет к высокой ротации персонала, к потере финансов и времени организации, что приводит к снижению эффективности работы и понижению результатов.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

Изучив особенности существующей организационной культуры исследуемой компании, был выявлен ряд проблем, которые мешают организации успешно функционировать на рынке и реализовывать свои хозяйственные, экономические и финансовые цели.

Результаты исследования показали, что основной проблемой в фирме является несоответствие существующей организационной культуры ее основной деятельности. Для создания сильной организационной культуры АО «Зара СНГ», которая, прежде всего, определяла бы ее успешность, способствовала достижению единых целей, и в то же время, объединяла бы всех сотрудников и была бы ключевым фундаментом деятельности всей компании, необходимо разработать систему рекомендаций, направленную на изменение типа организационной культуры путем нахождения оптимального баланса между основными элементами культур разных типов, идеально подходящего для исследуемой организации.

На основе данных, полученных в результате исследования типа организационной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры АО «Зара СНГ». Рекомендации были выработаны с помощью методики «Уровень организационной культуры», разработанной К. Камероном и

Р. Куинном с выявлением методов, способствующих организационному изменению (таблица 10) [9].

Руководству компании АО «Зара СНГ» необходимо производить интенсивные изменения, направленные на повышение уровня рыночного типа культуры. Данные действия помогут компании повысить свою конкурентоспособность, поспособствуют развитию самомотивации сотрудников и постановке четких глобальных целей, помогут компании разработать определенную стратегию развития бизнеса в зависимости от рыночных тенденций, что в будущем положительно отразится на ее хозяйственно–экономической деятельности и финансовом положении.

Предложенные мероприятия по изменению типа организационной культуры смогут послужить основой для дальнейших внутриорганизационных изменений.

В первую очередь руководству АО «Зара СНГ» необходимо определить ключевые ценности, которые являются принципом функционирования всей компании.

Например, единство всех сотрудников и семейный тип отношений внутри коллектива, уважение и дружелюбное отношение ко всем потребителям, простота и готовность меняться могут быть настоящей отличительной чертой фирмы. Все эти ценности, несомненно, характерны для исследуемой компании, их только необходимо выделить и не стесняться транслировать всем, начиная от сотрудников компании и заканчивая потенциальными поставщиками и заказчиками.

Для распространения основных ценностей внутри организации можно создать «Корпоративный кодекс АО «Зара СНГ»», который включал бы в себя: основные ценности, философию компании, принципы деятельности, ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами, ключевые внутриорганизационные положения и правила делового поведения. Такой документ позволит повысить стандарты организационной культуры, так как обеспечивает информационную открытость компании и способствует повышению ее привлекательности за счет открытых стандартов корпоративного поведения.

В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы. Так как при оценке основных составляющих организационной культуры в исследуемой компании данные объекты получили наименьшие баллы, руководству организации, нужно обратить на них внимание. Отражение конкретных историй–иллюстраций, наглядно освещающих организационную культуру компании, являются лучшим примером ее описания.

Внешнее «видение» организации, включающее в себя дизайн помещений, интерьер, оборудование рабочих мест, форменную одежду, существующие ритуалы и обряды, помогают создать позитивный имидж организации не только у сотрудников предприятия, но и у основных клиентов и заказчиков. Высшему руководству компании обязательно необходимо выделять денежные средства на поддержание внутреннего состояния офиса, оснащение рабочих мест в зависимости от должностных потребностей сотрудников и организацию корпоративных праздников (определенных традиций).

Одна из важных составляющих организационной культуры – символика. Из всех возможных символов компания имеет лишь свой логотип: белая надпись «Zara» на черном фоне. Логотип не отражает сути организации, что она производит, какую услугу предоставляет. Это связано с тем, что основатель компании считает, что Зара не нуждается в рекламе. И если в зарубежных странах компания известна уже более двадцати лет, то в России она появилась совсем недавно, и не каждый потребитель поймет, что именно она представляет. Поэтому руководству стоит рассмотреть варианты разработки логотипа и внедрения ненавязчивой рекламы, например, через социальные сети. Также это станет предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде.

Организации необходимо создать практически идеальный образ, торговый знак, марку, которую примут и запомнят потребители города, и после запустить рекламу, которая информирует потребителей о продукции компании, об её преимуществах относительно конкурентов.

При реализации всех выше предложенных рекомендаций самым важным фактором является именно личность руководителя, которая, должна обладать необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также значительным авторитетом среди персонала предприятия для того, чтобы все внутриорганизационные изменения в компании проходили постепенно и были правильно восприняты всеми сотрудниками исследуемой фирмы.

Предложенные изменения должны сопровождаться индивидуальными беседами с каждым сотрудником компании, групповыми обсуждениями, беседами и тренингами, направленными на пояснение причин внедрения данных изменений и повышение информированности каждого работника организации о предстоящих изменениях в организационной культуре.

В итоге после проведения работ по формированию и внедрению организационной культуры необходимо выполнить анализ результатов проекта.

Для анализа результатов программы внедрения корпоративных ценностей на предприятии необходимо провести индивидуальные интервью с начальниками структурных подразделений, индивидуальные и групповые интервью с сотрудниками, их анкетирование. Этим должен заниматься начальник отдела кадров или иное специально назначенное лицо.

Спустя год с момента утверждения программы корректировки организационной культуры с помощью данного наблюдения важно оценить произошедшие изменения в поведении руководителей предприятия и ведущих сотрудников. Корпоративная культура должна стать для персонала определенным эмоциональным стимулом, обеспечивающим здоровый климат на работе.

Здоровый климат для любой компании проявляется в эмоциональном и физическом благополучии сотрудников, работающих в сплоченном коллективе, в преданности общему делу, повышенной внутренней мотивации персонала, а значит, и повышенной производительности труда. Не менее важно участие работников в создании и реализации возможностей для раскрытия индивидуального потенциала каждого участника процесса, формирование

и развитие традиций корпорации, общее празднование побед и еще многое другое, что может характеризовать работу на благо предприятия.

За процессом внедрения корпоративных ценностей необходим контроль, осуществление которого обычно возлагается на начальника отдела кадров специальным приказом.

Основными выводами из всего вышесказанного могут быть следующие. Руководству компании АО «Зара СНГ» необходимо с помощью предложенных мероприятий переходить от кланового типа организационной культуры к рыночному, так как исследуемая организация является торговой компанией и функционирует на рынке с жесткой конкуренцией. Успешно проведенные мероприятия по внедрению ценностей обеспечат максимально эффективную работу сотрудников.

Предложенные изменения должны сопровождаться индивидуальными беседами с каждым сотрудником компании, групповыми обсуждениями, беседами и тренингами, направленными на пояснение причин внедрения данных изменений и повышение информированности каждого работника организации о предстоящих изменениях в организационной культуре.

Заключение

Задачи выпускной квалификационной работы были достигнуты. В первой главе были исследованы теоретические вопросы организационной культуры, ее формирования и совершенствования: раскрыта сущность понятия «организационная культура», ее составляющие элементы и факторы, подробно рассмотрены функции и методология анализа организационной культуры предприятия.

Таким образом, можно выделить ряд важных атрибутов организационной культуры: следование традициям и обычаям, ценности и ценностные ориентиры, стили руководства, символика, деловой этикет.

Чтобы проанализировать организационную культуру предприятия, нужно определить ее тип. Для этого были предложены и подробно разобраны методики К. Камерона и Р. Куинна и дополнительно методика Ч. Хэнди. Цель методик – диагностика аспектов компании, определяющих ее организационную культуру.

В ходе написания второй главы выпускной квалификационной работы был проведен анализ организационной культуры на предприятии АО «Зара СНГ» и разработаны мероприятия по ее совершенствованию.

Было проведено анкетирование по методикам К. Камерона и Р. Куинна «OCAI» и Ч. Хэнди, респондентами выступали сотрудники АО «Зара СНГ».

Оценка культуры исследуемой компании по методике «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна показала, что в настоящее время в компании преобладающим является клановый тип, а предпочтительным – баланс между клановым, адхократическим и рыночными типами. Это говорит о том, что на первом месте в организации стоит социально-психологический климат и личное развитие каждого сотрудника.

Результаты методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди» позволили сделать вывод о том, что в исследуемой компании хорошо распределены роли внутри организации и присутствует командная работа, но в рамках одного функционального подразделения, так как преобладающими типами организационной культуры по Ч. Хэнди стали культура Задачи и культура Роли.

В связи с тем, что АО «Зара СНГ» является торговой фирмой, главная цель всех предложенных изменений была направлена на повышение рыночного типа организационной культуры и снижение кланового.

Методы достижения поставленной цели:

- создание Корпоративного кодекса АО «Зара СНГ», который включал бы в себя: основные ценности, философию компании, принципы деятельности, ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами, ключевые внутриорганизационные положения и правила делового поведения;

- создание символики, усовершенствование логотипа организации;

- запуск ненавязчивой рекламы в социальных сетях;

- укрепление победного духа внутри коллектива путем организации тренингов повышения лидерских качеств;

- акцент на потребителе, постоянное изучение потребительских нужд и т.д.

Предложения автора приняты к рассмотрению директором магазина.

Список использованных источников:

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 224 с.
2. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2016. – 656 с.
3. Артемов, О.Ю. Теория и практика работы с кадрами: учебник / О.Ю. Артемов, Н.И.Архипова, И.Н. Ермаков, Н.В. Овчинникова. – М.: РГГУ, 2017. – 789 с.
4. Асаул, А.Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса // А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2017. – 298 с.
5. Баландина, Т.М. Формирование организационной культуры инновационного типа / Т.М. Баландина. – Саратов.: Изд. Центр СГСЭУ, 2015. – 192 с.
6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 365 с.
7. Безлепкин, М. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала / Максим Безлепкин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 204 с.
8. Беленкова О., Вежнина Е. Философия социального управления в техногенном обществе: Монография. – Инфра–М, 2018. – 113 с.
9. Бехар, Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Бехар, Голдстайн Говард; , Джанет. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 194 с.
10. Бизюк, А.В. Методика создания корпоративного стиля / А.В. Бизюк, Д.О. Виткаленко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2016. – т. 1. – № 10 (49). – С. 31-33.
11. Головина, С.Ю., Кучина Ю.А. Трудовое право: учебник / С.Ю. Головина,Ю.А. Кучина. – М.: Юрайт, 2015. – 400 с.

12. Голубкова, О.А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2015. – 220 с.
13. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
14. Гусов, К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. – М., 2015. – 266 с.
15. Деменева, Н.А. Дискриминация при трудоустройстве: социально-правовой аспект / Н.А. Деменева.– Юрист. 2017. – № 5. – С. 25–29.
16. Друкер, П. Эффективный руководитель: учебное пособие / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2017. – 224 с.
17. Дьякова, О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления / О.В. Дьякова. Научное обозрение. – 2017. – № 2. – С. 284 – 291.
18. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – ИНФРА–М, 2016. – 320 с.
19. Ермолов, Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура»: научная статья // Вестник ТГУ. 2012, выпуск № 9 (113). С. 78-84
20. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 126 с.
21. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебное пособие / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Юрайт, 2016. – 244 с.
22. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2014. – 245 с.
23. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В. Кафидов. – Санкт–Петербург: Питер, 2017. – 208 с.

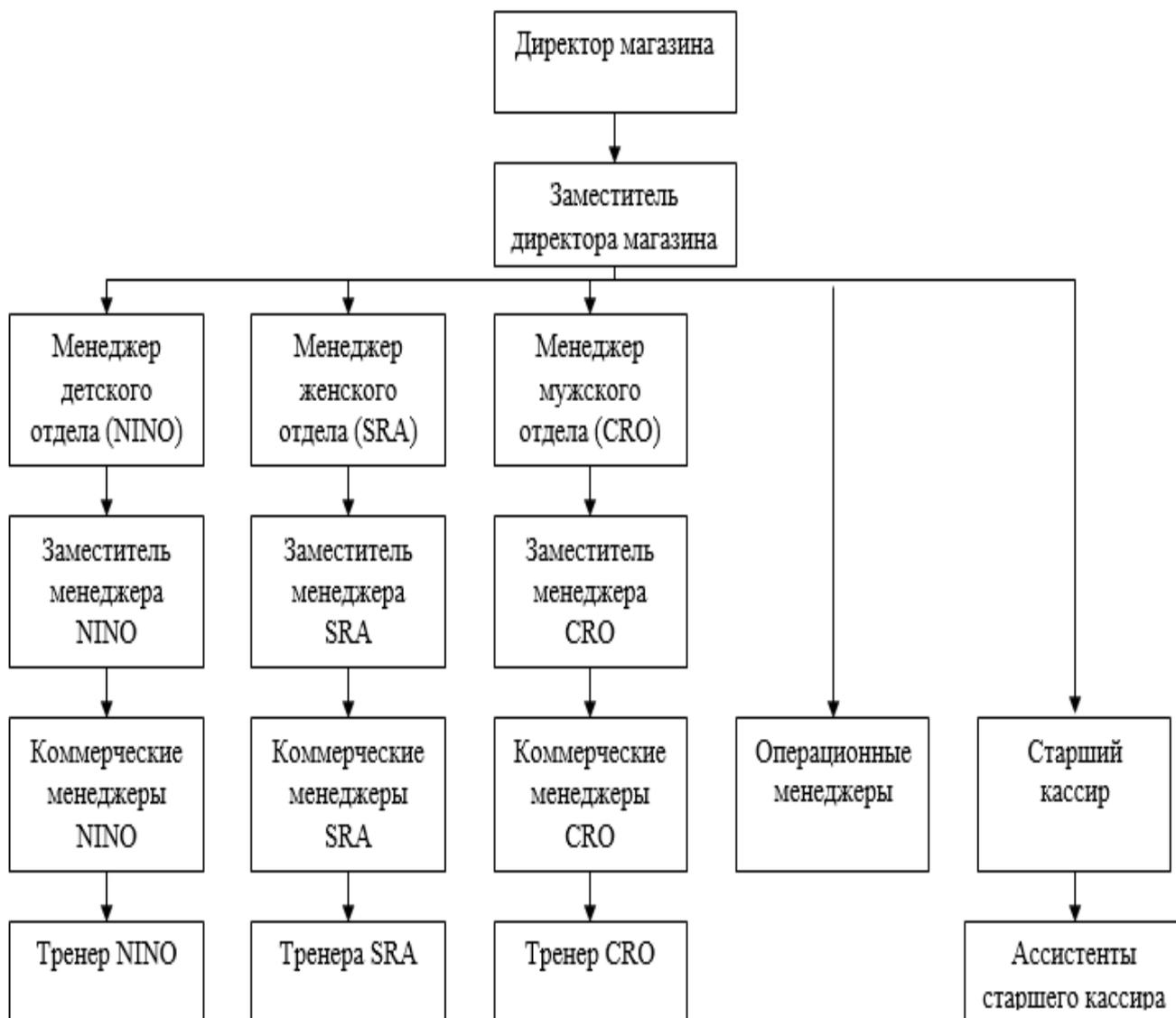
24. Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская.– Проспект: Москва, 2016. – 788 с.
25. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2013. – 484 с.
26. Кузнецов И.Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство: Учебник / И.Н. Кузнецов.– М.: Юрайт, 2011, –576 с.
27. Льюис, Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Льюис, Д. Ричард. - М.: Дело, 2014. - 440 с.
28. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
29. Минаева, Т.С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. – 2017. – № 2. – С. 61–64.
30. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
31. Панкратова, Е. Социологические исследования в управлении персоналом: учебное пособие. / Е. Панкратова, И. Смирнова. – Ленанд, 2018. – 184 с.
32. Полякова, Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации / Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – № 2. – С. 46–50.
33. Пшенко, А.В. Документационное обеспечение управления: Учебник / А.В. Пшенко. – М.: Академия, 2016. –176 с.
34. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2015. – 240 с.
35. Рогожин, М.Ю. Кадровая служба предприятия: учебник / М.Ю. Рогожин. – ГроссМедиа, РОСБУХ – Москва, 2017. – 424 с.
36. Родионова, Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова / Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. – СПб.: Речь, 2016. – С. 27-49.

37. Снигирева, И.О. Материалы конференции: «Проблемы, концепции и разработки нового Трудового кодекса РФ» // Государство и право. – 2017. – № 10. – С. 62-71.
38. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 395-624.
39. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика /В.А. Спивак. – М.: Питер, 2014. – 256 с.
40. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
41. Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.
42. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.
43. Томилов, В. В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер». 2000. – 368 с.
44. Ульяновский, А. Корпоративный имидж: технология формирования для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М.: ЭКСМО, 2014. – 350 с.
45. Федоров, А.А. Введение в теорию и историю культуры: Словарь / А.А. Федоров. - М.: Флинта, 2016. - 464 с.
46. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
47. Щекин, Г.В. Как эффективно управлять людьми психология кадрового менеджмента. – М.: Феникс, 2008: с. 38-39 30.
48. Щербина, В.В. Теория организаций как базовая управленческая дисциплина / Личность. Культура. Общество – М: Логос, 2012: с. 182-203.
49. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.

50. Aagaard A. How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? // *European Journal Of International Management*. – 2014. – Vol. 8, № 5. – P 488-505.
51. Ananjev A. Improvement of the system of personnel evaluation in the circumstances of contemporary Russia // *Life Science Journal*. – 2014. – Vol. 11, № 5. – P 519-522.
52. Boyd N. Human resource performance metrics: Methods and processes that demonstrate you care // *Cross Cultural Management*. – 2013. – Vol. 20, № 2. – P 251-273.
53. Gorlov S. M. Competence-based approach to the HR management using in industrial branch // *Asian Social Science*. – 2014. – Vol. 11, № 7. – P 349-355.
54. Kambayashi N. Japanese management in change: Perspective on the new Japanese-style management // *Japanese Management in Change: The Impact Globalization and Market Principles*. – 2015. – P 1-15.
55. Merkevicus J. Virtual organization: Specifics of creation of personnel management system // *E a M: Ekonomie a Management*. – 2015. – Vol. 18, № 4. – P 200-211.
56. Mullakhmetov K. S. Control in a management system in modern conditions // *Asian Social Science*. – 2014. – Vol. 10, № 24. – P 237-247.
57. Peltokorpi V. Recruitment source practices in foreign and local firms: A comparative study in Japan // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 2015.
58. Sridevi J. Human resource accounting and value based management in organisations // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. – 2015. – Vol. 13, № 8. – P 6383-6390.
59. Staniok C. D. Managing Goal Commitment in Public Organizations: The Effects of Goal Conflict // *International Journal of Public Administration*. – 2016. – Vol. 39, № 5. – P 370-381.

Приложение Б

Организационная структура АО «Зара СНГ» г. Владивосток



Приложение В

Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хэнди

Отметьте знаком (+) те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком (—) те, которые не соответствуют действительности.

- 1) организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.;
- 2) организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.);
- 3) целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей;
- 4) организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений- команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии;
- 5) функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации;
- 6) власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства;
- 7) власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью);
- 8) власть руководителя основана на уважении команды подчиненных;
- 9) источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя;
- 10) взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность;

11) решения принимаются быстро – скорость считается важнее качества принятого решения;

12) принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.;

13) в организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям;

14) отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации;

15) отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации;

16) при отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование - он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции;

17) отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента;

18) отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации;

19) форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации;

20) количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно;

- 21) в организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения;
- 22) роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений;
- 23) члены организации воспринимают себя как коллеги;
- 24) управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания);
- 25) управление организацией основано на послушании и дисциплине;
- 26) управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности);
- 27) управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия;
- 28) контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии;
- 29) возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии;
- 30) в организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки;

Спасибо за участие в исследовании!