

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Организационная культура как элемент системы управления персоналом на примере Общества с ограниченной ответственностью «Аккорд Финанс»</b>

УДК 005.732:657.22

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Соколовская Наталья Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	к.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования критериев заинтересованных сторон	ФГОС, и/или
<i>Профессиональные компетенции</i>			
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )	
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)	
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )	
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )	
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК	

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И21	Соколовская Наталья Валерьевна

Тема работы:

**Организационная культура как элемент системы управления персоналом на примере Общества с ограниченной ответственностью «Аккорд Финанс»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

12.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	<b>Объект исследования</b> – компания ООО «Аккорд Финанс». <b>Предмет исследования</b> – организационная культура компании ООО «Аккорд Финанс». <b>Цель работы:</b> Поиск путей совершенствования организационной культуры в компании. Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения процесса управления регламентированным поведением и деятельностью персонал. 1. Материалы курсовых работ, связанные с темой
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	работы ВКР. 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Рассмотреть понятие, основные характеристики организационной культуры предприятия и факторы, влияющие на построение характерных особенностей организационной культуры предприятия; 2. Провести анализ организационной культуры и выявить проблемы управления ею в ООО «Аккорд Финанс». 3. Разработать рекомендации совершенствования организационной культуры предприятия.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1. Понятие и основы диагностики организационной культуры.	
2. Анализ уровня организационной культуры на примере ООО «Аккорд Финанс»	
3. Совершенствование организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017г
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2017г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Соколовская Наталья Валерьевна		20.01.2017г.

# Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

## «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

### КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

#### выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Оглавление

Реферат .....	10
Введение .....	12
1. Понятие и основы диагностики организационной культуры .....	15
1.1 Понятие «организационная культура» .....	15
1.2 Методики анализа организационной культуры.....	28
2. Анализ уровня организационной культуры на примере ООО «Аккорд Финанс».....	44
2.1 Краткая характеристика организации.....	44
2.2 Характеристика персонала ООО «Аккорд Финанс» .....	47
2.3 Анализ организационной культуры и выявление проблем управления ею в ООО «Аккорд Финанс».....	53
3. Совершенствование организационной культуры ООО «Аккорд Финанс».....	61
3.1 Основы формирования организационной культуры.....	61
3.2 Рекомендации по разработке принципов организационной культуры.....	79
Заключение.....	87
Список использованных источников и литературы .....	90
Приложения.....	94



## Реферат

Выпускная квалификационная работа 87 с., 7 табл., 5 рисунков.

**Ключевые слова:** организационная культура, методика, опросник, Кодекс корпоративной культуры.

**Объект исследования** – компания ООО «Аккорд Финанс»

**Предмет исследования** – организационная культура компании ООО «Аккорд Финанс»

**Цель работы:** Поиск путей совершенствования организационной культуры в компании.

Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения процесса управления регламентированным поведением и деятельностью персонал.

**В работе использованы следующие методы исследования:** анализ и синтез, сравнительный метод, метод анализа документов, метод прогнозирования, метод статистического анализа. В ходе написания выпускной квалификационной работы проведен анализ литературы, использован метод наблюдения.

**Область применения:** развитие технологии по совершенствованию работы по управлению персоналом организации в рамках разработки регламентированного организационного поведения.

**Социальная значимость работы:** по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации по формированию Кодекса корпоративной культуры в ООО «Аккорд Финанс»

## **Определения**

«Организационная культура» по мнению О.К. Слинковой, П.В.Харитоновой, является – сложное образование, включающее набор предположений, верований, ожиданий, норм, ценностей, символов, образцов поведения, следование которым помогает организации решать проблемы адаптации во внешнем окружении и поддерживать состояние внутренней стабильности.

Организационная культура – это комплексный, многогранный феномен со сложной системой прямых и обратных связей между его структурными элементами.

Организационная культура – это совокупность ценностей, правил и моделей поведения, принятых в компании. Ее формирование начинается с момента основания компании и продолжается непрерывно, а основными лицами, которые вносят свой вклад в ее развитие, являются непосредственные руководители и неформальные лидеры в коллективе.

Организационная культура – сложившаяся в коллективе атмосфера, отношение к работе, ошибкам своим и коллег, конфликтам, клиентам, поставщикам и многому другому.

Под методикой оценки организационной культуры подразумевают систему последовательных действий, направленных на исследование организационной культуры для получения сведений о состоянии компании и выявления ее преимуществ и недостатков.

Качественные методы оценки организационной культуры позволяют нам получить наглядный результат исследования и выявления характеристик ее культуры.

Количественные методы оценки основываются на проведении различных опросов с целью получения численной оценки состояния организации.

## **Введение**

Организационная культура – это культура членов организации, направленная на достижение целей организации. Это иерархическая система, в вершине которой стоят коллективные базовые представления, затем ценности и идеалы, затем артефакты [10]. Культура (от латинского слова «cultura», что означает воспитание, образование, почитание) - это комплекс ценностей, идей, отношений и других значимых символов, созданных человеком для описания человеческого поведения [9].

Культура постоянно развивается, преобразуется под воздействием изменения взаимоотношений сотрудников, функций, проблем и целей компании. Термин «организационная культура» выявляется вследствие появления целого ряда закономерностей и коммуникативных действий сотрудников организации. В ряде работ автора было подробно исследовано понятие «организационная культура» [12, 13, 14]. Автор придерживается предложенной Д. Денисоном понятие организационной культуры, под которой понимается, как система ценностей, верований и принципов, которые служат фундаментом системы управления организацией [11].

В экономическом словаре дано следующее определение организации: организация - это пространственно-временная структура производственных факторов (рабочей силы, средств производства, материалов) и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства [9].

Анализ научной литературы, посвященной организационной культуре российских и вьетнамских компаний, выявил, что проблема влияния национальных особенностей в формировании организационной культуры компаний данной страны была изучена исследователями преимущественно с позиции социокультурного подхода [16].

Социокультурный подход в исследовании организационной культуры предполагает, что ценности, присущие в системе элементов организационной

культуры, формируются под воздействием национальных традиций, ритуалов, норм поведения, символов. Сторонниками данного подхода являются И.Ю. Абалов, Н.Н. Зарубина, О.А. Платонов, О.А. Сергеева и другие.

Современная российская организационная культура сформировалась под воздействием социальных трансформаций в обществе и глобальных мировых изменений. Результаты исследований российских ученых позволяют утверждать, что современная российская организационная культура имеет следующие основные черты [5, 16]:

1. Отсутствие четкой связи индивидуальных достижений работника.
2. Ориентация на коллективизм.
3. Слабовыраженная личная ответственность.
4. Низкая исполнительная культура.
5. Слабая материальная мотивация.
6. Централизация и авторитаризм в управлении.
7. Преобладание мобилизационного характера организации деятельности.
8. Патернализм (этатистский принцип управления обществом).
9. Альтруизм (бескорыстный принцип поведения).
10. Жесткость иерархия управленческих структур.
11. Государственное регулирование экономических организаций.
12. Избегание конкуренции (стремление не выделяться, но и не отставать).
13. Экстенсивный характер труда.
14. Авторитет старших.
15. Товарищеская поддержка.

Применение теории социальных трансформации [6] и социокультурного подхода в исследовании организационной культуры вьетнамских компаний выявило, что на формирование современной вьетнамской организационной культуры повлияли социально-экономические

преобразования в стране и глобальные трансформации в мировом сообществе.

Таким образом, важность знания алгоритма формирования организационной культуры определяется возможной степенью формального контроля деятельности. В условиях серийного производства (тиражирования продукта) степень регламентации деятельности может быть очень высокой, а формальный контроль – достаточно эффективным, и исполнителю будет достаточно трудно и небезопасно отклоняться от регламента.

Исходя из обоснования актуальности, целью исследования являются пути совершенствования организационной культуры в компании.

В ходе реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, основные характеристики организационной культуры предприятия;
- рассмотреть факторы, влияющие на построение характерных особенностей организационной культуры предприятия;
- провести анализ организационной культуры предприятия;
- разработать рекомендации совершенствования организационной культуры предприятия.

Объектом исследования является – компания ООО «Аккорд Финанс»  
Предметом исследования является – организационная культура компании ООО «Аккорд Финанс»

В первой главе производится анализ теоретического материала.

Во второй главе проведен анализ организационной культуры на предприятии ООО «Аккорд Финанс».

В третьей главе произведена разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры рассматриваемой организации, а именно рекомендации по решению выявленных проблем.

Информационную базу исследования составляют: научные и публицистические труды современных ученых в области менеджмента и

управления персоналом, а так же практические рекомендации современных специалистов в названных областях. Состояние изученности данной темы на сегодняшний день достаточно размыто, существуют различные мнения по структурным элементам организационной культуры, а так же по алгоритму ее формирования и контроля за необходимостью ее изменения.

В процессе исследования применялись различные методы, включая монографический, аналитический, исследовательский метод в рамках изучения и структурирования информации.

В процессе исследования применяются аналогичные названия «организационной культуры» – организационная или Организационная культура.

## **1. Понятие и основы диагностики организационной культуры**

### **1.1 Понятие «организационная культура»**

В данном пункте проведем анализ основных источников, используемых при написании работы.

По мнению авторов [1 – 5], залогом экономического благополучия страны является эффективная работа ее предприятий и организаций. Организационная культура задает рамки, в которых на предприятии становится возможным эффективное принятие решений на каждом из уровней управления, более полно раскрывает возможности использования ресурсов организации, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации сотрудников с организацией. Формирование организационной культуры организации позволяет определить готовность персонала к коллективной работе для выполнения ответственной профессиональной миссии.

Определением «организационная культура» по мнению О.К. Слинковой, П.В.Харитоновой, является – сложное образование, включающее набор предположений, верований, ожиданий, норм, ценностей, символов, образцов поведения, следование которым помогает организации решать проблемы адаптации во внешнем окружении и поддерживать состояние внутренней стабильности [6, С.47].

Можно сказать, аналогично Л.Е. Тепловой, что организационная культура - это комплексный, многогранный феномен со сложной системой прямых и обратных связей между его структурными элементами (рис. 1).

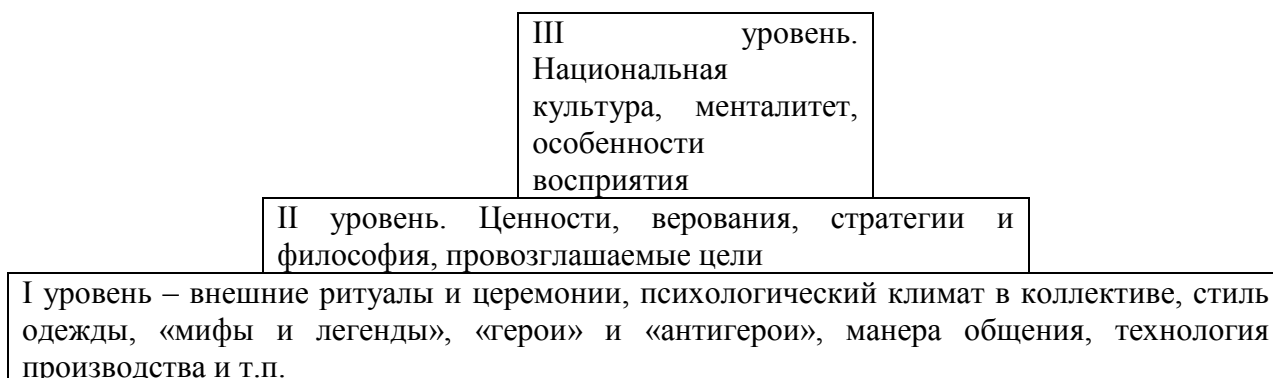


Рисунок 1: Структура организационной культуры [7, с. 42]

Первый уровень организационной культуры предполагает, что человек воспринимает ее при осознании и принятии архитектуры и инфраструктуры

здания, особенностей дизайна рабочего места, стиля одежды, манеры общения, внешних ритуалов и церемоний, психологического климата в коллективе; технологии производства и т. д. Второй уровень включает провозглашаемые ценности. На данном уровне происходит осознание и принятие заявленных целей, стратегии и философии, ценностей и убеждений, сознательно разделяемых коллегами по работе. Третий уровень включает в себя восприятие, мысли и чувства.

Организационная культура может стимулировать трудовую деятельность или угнетать ее.

Таким образом, организационная культура – это совокупность ценностей, правил и моделей поведения, принятых в компании. Ее формирование начинается с момента основания компании и продолжается непрерывно, а основными лицами, которые вносят свой вклад в ее развитие, являются непосредственные руководители и неформальные лидеры в коллективе.

Наличие отлаженной и эффективной организационной культуры, ее поддержка со стороны всего коллектива особенно актуальны во время продолжающегося экономического кризиса в нашей стране. По этой причине развитие организационной культуры остается одним из наиболее актуальных направлений деятельности отдела кадровой политики.

Устоявшиеся в коллективе взгляды, принципы и нормы поведения, помогают работникам находить наиболее верные способы решения рабочих задач. Общая ориентированность всех сотрудников на высокие результаты работы, хороший сервис и разделение принципа «клиент всегда прав», позволяет работникам различных филиалов одной компании разрешать конфликтные ситуации одинаково успешно. В свою очередь это положительно отразится на имидже компании – клиенты будут знать, что здесь им могут предложить не только качественный продукт, но и неизменно хороший сервис.



Сотрудники, которые разделяют общие идеи и ценности компании, чувствуют себя частью одной команды и членами «большой семьи». Это положительно отражается на их лояльности к компании в целом, и руководству в частности. Команда таких специалистов способна продемонстрировать высочайшие показатели производительности, с ними можно «пережить тяжелые времена». Организационная культура помогает снижать издержки на содержание персонала, ведь мотивированные корпоративными ценностями сотрудники менее склонны к проявлению недовольства уровнем оплаты и условиями труда.

Кроме того, наличие организационной культуры может стать весомым преимуществом во время подбора нового персонала – если соискатели будут знать о принятых в компании нормах и правилах заранее, это повысит ее привлекательность как потенциального работодателя.

Организационная культура должна исходить от высшего руководства компании, в том числе и от генерального директора. Он должен подавать личный пример своим подчиненным, быть вдохновителем и идейным лидером для всего персонала компании.

Однако по мере роста численности работников и освоения новых сфер деятельности компании, высшему руководству становится все сложнее контролировать ситуацию с вовлечением новых сотрудников в корпоративную культуру. На ее аспекты начинает влиять огромное множество факторов:

- сфера деятельности компании;
- изменение политических и экономических условий труда;
- уровень доверия руководству;
- состояние деловой среды;
- возрастная категория работников и клиентов;
- социальное положение членов коллектива, их уровень жизни, уровень культуры общения;
- положение дел на рынке.

В этом случае большинство руководителей предпочитает формализовать ключевые аспекты организационной культуры и передать ее «на контроль» отделу кадровой политики.

В Корпоративном кодексе должны быть обозначены:

- миссия и философия компании;
- стратегические планы и приоритетные направления развития;
- принципы поведения сотрудников предприятия;
- традиции, принятые в коллективе;
- символика организации (логотип, слоган, девиз).

Организационная культура постоянно изменяется. Зачастую это происходит спонтанно – под влиянием определенных факторов внутренней и внешней среды. В условиях затяжного кризиса персонал может поддаваться паническим настроениям, поэтому руководство должно прилагать усилия для поддержания нормальной рабочей обстановки и сохранения организационной культуры.

Основными факторами, которые помогут корректировать вектор развития организационной культуры в 2017 году, являются:

- отношение к работе со стороны руководителей, их поведение. Руководство всегда выступает в качестве примера для своих подчиненных, поэтому начальники линейных подразделений должны всегда демонстрировать энтузиазм и инициативность;
- точки концентрации внимания руководства. Та проблема, о которой постоянно говорят руководители, становится самой обсуждаемой и в самом коллективе. Постепенно она также входит в число факторов, на основе которых формируется Организационная культура;
- реакция руководителей на критические ситуации. Подход начальства к решению разного рода проблем формирует мнение подчиненных и влияет на формирование определенных ценностей, которые относятся к организационной культуре;

- прозрачность систем управления и мотивирования.

Информированные работники доверяют своему руководителю и не склонны поддаваться паническим настроениям.

Основным критерием, по которому следует оценивать эффективность принятой организационной культуры, является производительность труда. Для анализа организационной культуры можно использовать бенчмаркинг – сравнение успехов собственной компании с показателями других компаний, занятых в той же сфере бизнеса, но использующих другие модели организационной культуры. И если ваша компания окажется в списке лидеров в своей отрасли – Организационная культура подобрана максимально правильно.

«Организационная культура». Это словосочетание можно услышать особенно часто в последние 5 лет. Действительно ли это нечто новое, западное, современное? Или, как часто бывает, всего лишь хорошо забытое старое? Всегда в коллективе есть сложившиеся неписанные правила («у нас принято...») и ценности («у нас в коллективе уважают за...»).

Организационная культура – это как раз такие традиции, неписанные правила. Они могут сложиться сами, спонтанно. Или можно «складывать» нужные традиции, неписанные правила и ценности – это и есть создание организационной культуры.

Для начала важно понять, какая Организационная культура сложилась де-факто, без нашего ведома или без нашего сознательного участия. Как в коллективе принято вести себя, когда коллега совершает ошибку? Какое отношение к своим обязанностям считается «правильным», а какое – достойным порицания? Как принято относиться к клиентам и поставщикам? Как нужно вести себя с новичками? Все это и много другое – черты организационной культуры. Она есть всегда, независимо от того, знает руководитель о ней или нет.

Пройдемся по основным параметрам организационной культуры. Задумайтесь, что есть сейчас, а чего хотелось бы? Какие мысли проносятся в голове у Ваших сотрудников в той или иной ситуации?

1. Отношение к новичкам:

- Пока не заслужил уважения – пусть разбирается сам. Нам тоже нелегко было.

- Нужно помочь новому человеку влиться. Тогда он станет членом нашей команды – и сможет помогать нам в общем деле.

- Нужно проверить новичка на прочность – «наш человек» он или нет.

- Понабрали тут зеленую молодежь! И с нами не посоветовались!

2. Отношение к работе:

- Будешь стараться все делать идеально – ничего кроме «ордена Сутулого» не получишь. Никому все это не нужно.

- Главное – не как ты работаешь, а как все это выглядит для начальства. Начальство довольно – ну и хорошо.

- Если уж ты за что-то взялся – сделай это хорошо, или не берись вовсе.

- Мне нравится моя работа, и я делаю ее хорошо, потому что мне это интересно.

3. Отношение к чужим ошибкам:

- Нужно поставить его на место, пусть он не думает что он суперпрофессионал. Обязательно надо сказать все, что думаешь по поводу его идиотских ляпов. Авось толк в конце концов выйдет.

- Зачем говорить коллеге об ошибке и портить отношения? Мне еще с ним работать. Мне обиды тут не нужны.

- Так, наш шеф наверно не представляет, насколько тут все запущено. Надо обязательно все ему рассказать, пусть меня ценит, я-то таких ляпов не делаю!

- Нужно обязательно объяснить, что делать в такой ситуации. А то он дров наломает!

#### 4. Отношение к изменениям в компании:

- Опять очередная блажь у шефа. Еще один способ сделать нашу работу труднее.

- Надо разобраться, что тут реально полезное, а насчет чего придется руководителя переубеждать.

- с) Интересно! Давайте все изменим!

- d) Наверно это нужно, но как же это все внедрить? Это же так сложно! Мне придется очень долго мучиться, чтобы все делать по-новому, без ошибок...

А какие варианты правильные? И как это все внедрять?

Какая культура правильная?

Сразу поделюсь плохой новостью: универсально правильного варианта организационной культуры нет. Какая культура нужна – зависит от целей компании, личности руководителя компании, задач каждого из подразделений компании.

Если коллектив устоявшийся и компания работает стабильно, без изменений, то нужна такая система отношений сотрудников между собой и с окружающим миром, в которой правила касаются стабильности, консервативности, упорядоченности, безопасности. «Свою работу нужно делать от и до – качественно и в установленные сроки» — пример такого правила.

Если компания интенсивно растет, приходят новые люди, осваиваются новые продукты, новые способы работы, то нужны правила о развитии, инициативности, взаимопомощи: «Всегда сначала пойми, как работу сделать лучше и проще – а потом сделай. За новые задачи нужно браться вместе: быстрее можно понять, как с ней справляться, и больше людей будут иметь опыт».

Обычно в Кодексе отражаются следующие моменты:

- - К чему мы стремимся и за что уважаем.
- - Какая роль в связи с этим у сотрудника компании и у руководителя.

- - Как мы взаимодействуем между собой, как решаем проблемы.
- - Кто для нас клиенты и поставщики, и как мы с ними взаимодействуем.

(пример детализации в разделе «стартовый капитал»)

Для создания Кодекса организационной культуры используются три основных варианта действий:

1. Кодекс делают внешние консультанты.

- Преимущества: грамотный, выверенный, «профессиональный» Кодекс; при качественном исполнении – простые логичные правила.

- Риски: чуждый для сотрудников Кодекс, написанный «умниками», поверхностно представляющими работу конкретной компании.

- Как обойти риски: Кодекс создается рабочей группой, в которую входят менеджеры компании.

2. Кодекс делают сами сотрудники (инициативная группа).

- Преимущества: максимально близкий к реальности Кодекс, «про нашу жизнь»; сопротивление при внедрении минимально.

- Риски: в Кодекс войдут не те правила, которые нужны компании для достижения ее стратегических целей; правила могут быть сформулированы некорректно, однобоко или слишком сложно.

- Как обойти риски: максимально четко описать стратегические цели компании группе сотрудников, создающей Кодекс; контролировать соответствие Кодекса целям; привлечь специалиста для контроля корректности Кодекса.

3. Кодекс составляет кто-то один из руководителей.

- Преимущества: согласованность с целями Компании, близкий к реальности кодекс.

- Риски: составление Кодекса из правил-требований к сотрудникам, отсутствие в Кодексе норм поведения руководителя, навязчивость Кодекса.

- Как обойти риски: к созданию кодекса привлечь нескольких сотрудников, которые наиболее ценны для Компании.

#### Закон и порядок

К закону у нас в стране отношение особое. Любое формально прописанное правило (тезис, принцип) воспринимается как ограничение личной свободы. Сразу же ищутся пути обхода. Тут же проверяется «серьезность» правила, которая определяется санкциями за невыполнение. И чем подробнее и «серьезнее» правила прописаны, тем больше народное недовольство. А чем более они размытые и «беззубые» – тем больше пренебрежение к правилам и людям, их внедряющим.

Для организационной культуры небольшого предприятия один из вариантов – не прописывать формальные правила организационной культуры вообще, т.е. не фиксировать в письменном виде, не делать из этого формального кодекса. Потому что реальные носители организационной культуры – люди, а не бумага.

И качественное внедрение организационной культуры – не рассылка или развешивание листов с высокоморальными принципами. Ведь Организационная культура – в головах у людей, и для ее построения нужно грамотно влиять на эти самые головы.

В случае малой компании не рекомендуется вообще объявлять о создании Кодекса организационной культуры, так как это может вызвать сопротивление сотрудников. Ведь чем меньше компания, тем менее формальные в ней отношения, и тем больше сопротивление формализации этих отношений. И Кодекс лучше внедрять неявно, исподволь. Пусть сначала правила станут де-факто, а потом де-юре.

#### Носители культуры и способы ее трансляции

Организационная культура не может быть заключена в листе бумаги, своде правил или большом лозунге на стене. Это совокупность некоторых сложившихся стереотипов поведения сотрудников, все, что в компании сложилось как бы само собой.

И носители культуры – сотрудники. И чем более авторитетен для остального коллектива сотрудник, тем больше он влияет на корпоративную культуру в целом.

Как отдельный работник влияет на культуру? Как, в частности, руководитель влияет на культуру? В первую очередь, не через слова и рассказы о том, как правильно, а через действия (поведение).

Итак, мы подошли к самому важному вопросу: как лучше всего внедрять корпоративную культуру?

Кодекс – это не внутренний трудовой распорядок; он не может быть обязательным для исполнения. «Огнем и мечом» не заставить людей относиться в работе и друг к другу нужным образом. Насильно мил не будешь.

Рассмотрим методы внедрения нужной Вам организационной культуры. Наиболее правильно применять их в комплексе.

Первый способ внедрения организационной культуры, самый простой и самый сложный одновременно – трансляция организационной культуры через поведение лидера (руководителя). Если хочется, чтобы атмосфера в коллективе была теплой и открытой – для этого важно самому руководителю в общении с подчиненными быть искренне теплым и открытым. Если хочется 100% отдачи каждого общему делу – то тут первый шаг за руководителем. Если хочется, чтобы сотрудники приходили друг другу на выручку – тут уж не ответишь: «я занят» на просьбу подчиненного о помощи. Простой, банальный принцип – а ведь именно здесь и происходит большинство сбоев! Потому что самому начать придерживаться всех сформулированных принципов, особенно когда остальные их еще не



придерживаются – тяжелая и кропотливая работа. Тут сначала приходится «толкать», а потому уже, когда «вагон разгонится» – «ехать».

Второй метод – истории успешных людей. Если хочется, чтобы сотрудники уделяли максимальное внимание клиентам, конструктивно решали конфликты и так далее – можно вспомнить и рассказать реальные истории людей, которые всегда (например) обслуживали посетителя по максимуму, и сейчас достигли многого. Лучше, если это будут знакомые всем люди. Быть может, это будет история самого руководителя, другого сотрудника или общего знакомого. Это не должна быть история из серии «когда Володя Ульянов был маленький, он был очень честным мальчиком» – люди должны быть совсем-совсем близкие и понятные, действия – реальные, успехи – известными.

Допустим, нужно транслировать сотрудникам принцип: «нужно уделять максимальное внимание клиентам». Для этого нужно вспомнить историю, в которой:

- Персонаж сталкивается со сложностями в работе (низкие продажи, опасность от конкурентов, неизвестная продукция, высокие цены);
- Персонаж уделяет максимальное внимание к клиентам (подходит сам, здоровается, всегда искренне улыбается, запоминает клиентов, искренне заботится);
- За счет такого поведения персонажа сложности в работе преодолеваются, и персонаж добивается успеха (продажи выросли, конкурент уже не страшен, появляются постоянные клиенты);
- При этом персонаж известен для сотрудника, которому Вы рассказываете историю (другой сотрудник, руководитель, Вы собственной персоной).

Откуда брать такие истории? Как минимум один источник у Вас есть всегда – это Ваша жизнь. Другой источник – истории о коллегах. Кто сказал, что зависть в коллективе – это плохо? Опасна «слепая» зависть, когда завидующий не понимает, что нужно делать, чтобы добиться такого же

успеха. А когда секрет успеха очевиден – такая зависть подстегивает к достижению выдающихся результатов.

Третий метод формирования нужной культуры – стимулирование нужного поведения сотрудников. Как мы привыкли добиваться нужного поведения? Наказываем за ошибки, к сожалению. Это может быть применимо для внедрения трудового распорядка, но не для организационной культуры. Более того, для организационной культуры внедрение «огнем и мечом» губительно. Ведь тогда вместо энтузиазма и клиентоориентированности получится другая культура – культ «огня и меча».

Эффективный способ стимулирования нужного поведения – поощрение. Даже если человек случайно последовал правилу – тем неожиданнее и эффективнее будет поощрение. Причем вознаграждать за это нужно не деньгами, а более правильными для этой задачи способами: похвалой руководителя, благодарностью, приведением в пример, введением в «элиту».

Четвертый способ формирования культуры – прямое разъяснение правил. Это самый «лобовой» способ, и его лучше применять для поддержки предыдущих способов. Нужно изложить правило и обосновать, почему она нужна компании и сотруднику.

Например,

- Введение в ситуацию: «Маша – новый человек, и ей очень нужна помощь каждого из нас»,
- Зачем это компании: «чтобы Маша максимально быстро втянулась в работу на равных»,
- Зачем это сотруднику: «тогда мы все сможем на нее положиться»,
- Правило: «поэтому очень важно поддерживать новичков, и добиваться, чтобы у них все получалось»

Особенно важны разъяснения, если внедряемый Кодекс разрабатывался внешними консультантами или высшим руководством, и связь между правилами и пользой не очевидна.

Организационная культура – сложившаяся в коллективе атмосфера, отношение к работе, ошибкам своим и коллег, конфликтам, клиентам, поставщикам и многому другому.

Разрабатывать проект организационной культуры (кодекс) можно с помощью внешних консультантов, сотрудников, или руководителей.

Носители организационной культуры – сотрудники, в первую очередь руководители.

Таблица 1 - Четыре метода, применяемых в комплексе для внедрения организационной культуры

Метод	Подробности исполнения
Поведение лидера (руководителя)	Постоянное, четкое и терпеливое следование лидером всем принципам внедряемой культуры
Истории успешности	Сюжет: реальный человек сталкивается со сложностями – проявляет нужное поведение – добивается успеха
Поощрение нужного поведения	За следование правилам – похвала, благодарность, приведение в пример, введение в «элиту»
Разъяснение правил	Рассказать правило, объяснить важность для компании и для каждого сотрудника

Таким образом, сделаем аккумулярующий вывод по пункту 1.1.: организационной культурой является набор элементов, поведенческих и визуальных, поведения сотрудников в рамках организации. То есть это отличительные элементы позиционирования организации деятельностного, а не рекламного характера.

## 1.2 Методики анализа организационной культуры

Появление необходимости в изучении организационной культуры связано с существенным влиянием процесса глобализации экономического и социального пространства на изменения внутренней организационной среды.

Организационная культура может стать инструментом, как способствующим повышению показателей эффективности компании, так и сдерживающим ее развитие. В связи с тем, что организационная культура инерционна [1], возникает необходимость в ее формировании, изменении и управлении.

С возрастанием роли культуры для существующих компаний, усиливается потребность в оценке состояния имеющейся в компании организационной культуры.

Под методикой оценки организационной культуры подразумевают систему последовательных действий, направленных на исследование организационной культуры для получения сведений о состоянии компании и выявления ее преимуществ и недостатков.

Анализ литературы [8-11] показывает, что существует две группы методик оценки организационной культуры – качественные и количественные.

Качественные методики оценки организационной культуры предполагают исследования описательного характера, основанные на анализе собранных первичных данных о компании (опрос, анкетирование и др.) и информации частного характера (мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и возможностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи [2]) без их количественного выражения.

К качественным методикам оценки организационной культуры относятся:

1. Типология Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди (анализируемые параметры – уровень риска и скорость получения обратной связи).

2. Типология Р. Акоффа (параметры исследования – степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).

3. Типология М. Бурке (параметры для анализа: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала).

4. Типология Ч. Хэнди (параметры для анализа: процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структура организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции).

5. Типология У. Оучи (базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений).

6. Типология Ф. Клухольма и Ф. Л. Стродберга (использовали шесть параметров: личностные качества людей, их отношение к природе и миру, их отношение к другим людям, ориентация в пространстве, ориентация во времени, ведущий тип деятельности).

7. Типология Г. Ислам и М. Зипур [3] (индикаторы: организационные метафоры, организационные легенды, обряды и церемонии, рефлексивные комментарии, темы для фантазии).

8. Методика К. З. или диаграмма сродства японского антрополога Кавакита Джиро (основанная на объединении сходственных устных данных).

9. Методика АГИЛ Т. Парсонса (идентифицировал социальную систему в подсистемы: адаптационная, целенаправленность, интеграционная и сохранение латентной структуры общества).

10. Типология М. Марка и К. Пирсона (основанная на двенадцати базовых архетипах человеческой психики).

11. Типология Ф.Р. Манфреда, Кеде Ври и Д. Миллера (основанная на психопатологических критериях, присущих личностям).

12. Типология С. Медока и Д. Паркина (исследуют особенности гендерных взаимоотношений).

13. Методика Ф. Харриса и Р. Морана (рассматривают организационную культуру на основе следующих десяти характеристик: осознание себя и своего места в организации, коммуникационная система и язык общения, внешний вид на работе, отношение ко времени, отношение к

питанию, способ взаимоотношения, набор ценностей и норм, система верований, процесс развития работника, трудовая этика и мотивирование).

14. Методика Шейна (рассматривает три уровня проявления и изучения организационной культуры: артефакты, декларируемые ценности, базовые представления) [11].

Качественные методы оценки организационной культуры позволяют нам получить наглядный результат исследования и выявления характеристик ее культуры. Недостатком метода Шейна обуславливается невозможностью раскрытия глубинных особенностей организационной культуры.

Количественные методы оценки основываются на проведении различных опросов с целью получения численной оценки состояния организации. Такие методы применяются для получения статистических данных об исследуемом объекте. К количественным методам оценки организационной культуры относятся:

1. Модель исследования организационной культуры Д. Денисона (DOCS).
2. Методика Г. Хофстеде.
3. Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI).
4. Методика О'Рейли, Чатман и Кондуэлл (OCP).
5. Методика Кука и Лафферти (OCI).
6. Методика Ван де Поста и Конинга.
7. Методика С. Гласера и С. Заманоу (OCS).
8. Методика «Культурное поле» Т.О. Соломандиной.
9. Методика И.Д. Ладанова.
10. Методика исследования Н.В. Левкина [4].
11. Методика О.Е. Стекловой.
12. Методика Л.С. Савченко.

Методики исследования организационной культуры Д. Денисона, Г. Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга и Н.В. Левкина

позволяют изучить организационную культуру с учетом особенностей ее внутренней и внешней среды.

Представим основные элементы исследуемые в рамках организационной культуры по методике Д. Денисона [20]

Таблица 2. Характеристика культуры Индексы в модели организационной культуры Д. Денисона [20, с.67]

Характеристика культуры	Индексы
Приспособляемость (адаптивность). Ориентация на перемены;	<p>1) Способность организации к изменениям проявляется через системы мониторинга внешней среды, реагирования на текущие тенденции развития и прогнозирования будущих перемен.</p> <p>2) Фокусирование на потребителях; Способность организации в понимании своих клиентов, реагировать на изменения их пожелания и предвидеть их будущие потребности.</p> <p>3) Организационное обучение. Способность организации к осуществлению инновационной деятельности, получению новых знаний и развитию существующих навыков.</p>
Миссия	<p>1) Стратегическое намерение и направление; Наличие у сотрудников представление о стратегии компании и понимание своего вклада в процесс ее реализации.</p> <p>2) Цели и перспективы; Четкое представление сотрудников о направлении своей работы согласно поставленной цели компании.</p> <p>3) Видение.</p>
Последовательность (согласованность)	<p>1) Разделение ценностей; Сотрудники должны разделять общепринятые ценности компании.</p> <p>2) Умение достигать согласия; Способность к переговорам для решения поставленной задачи.</p> <p>3) Координация и интеграция. Способность сотрудников компании работать совместно для достижения общих целей.</p>
Вовлеченность	<p>1) Делегирование полномочий; Возможность сотрудников в проявлении своей инициативы и управлять своей работой, что создает у него чувство ответственности по отношению к организации.</p> <p>2) Ориентация на работу в команде; Формирование желания работать в команде для совместного выполнения работы и взаимной ответственности с целью достижения нужных результатов.</p> <p>3) Развития способностей. Инвестирование в повышении квалификации сотрудников компании для сохранения уровня конкурентоспособности в отрасли.</p>

Одна из наиболее сбалансированных методик количественной оценки организационной культуры базируется на модели Д. Денисона.

Дениэл Денисон является профессором организационного развития в Международном Институте Развития Управления в Лозанне, Швейцария. Вместе со своими коллегами он проводил эмпирическое исследование связи между характеристиками организационной культурой и эффективностью компании. В результате была разработана модель исследования организационной культуры, в котором выделены 4 основные характеристики культуры такие, как: приспособляемость (адаптивность), миссия, последовательность (согласованность), вовлеченность. По каждой характеристики рассчитывается несколько индексов, рассмотренных в таблице 2.

Для расчета вышеперечисленных индексов обрабатывается анкета из 60 утверждений, которые оцениваются по пятибалльной шкале.

Сформулированные утверждения соответствуют определенному индексу.

По каждому из перечисленных утверждений осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры в виде круга (рис. 2), в котором горизонтальная линия делит организационные параметры на внутренний и внешний фокус.



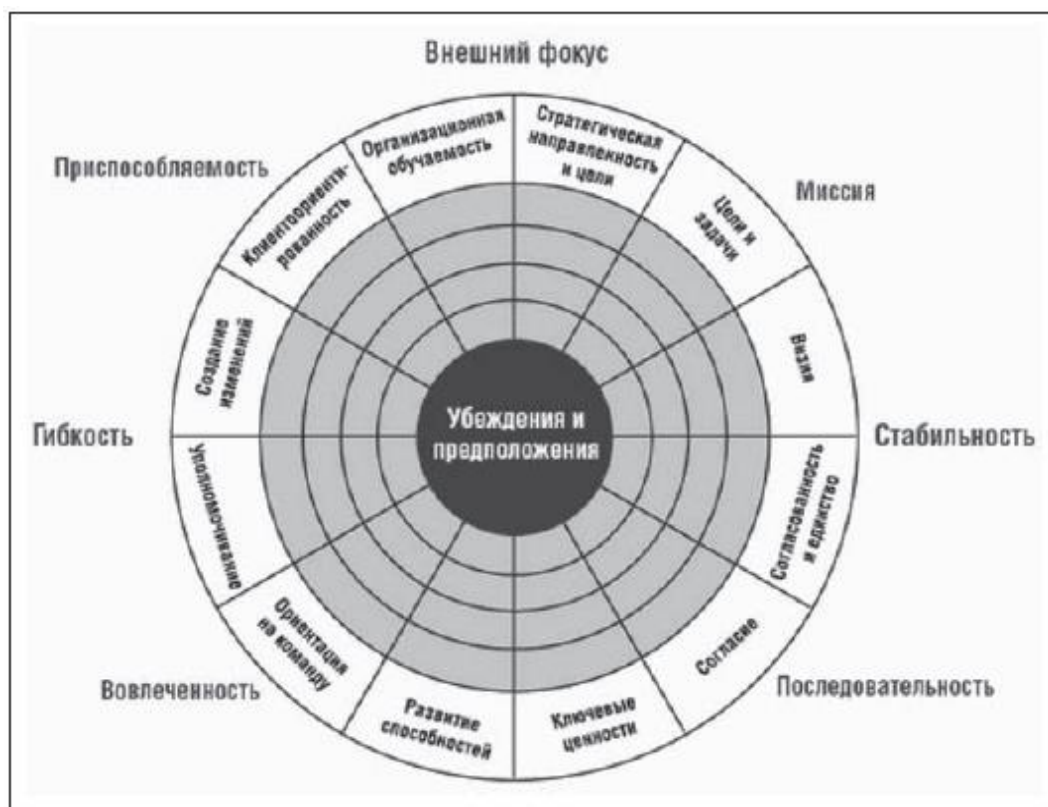


Рисунок 2 - Модель организационной культуры Д. Денисона [23]

К внутреннему фокусу относятся уровень вовлеченности и последовательности (согласованности). К внешнему фокусу – уровень приспособляемости (адаптивности) и миссия. Вертикальный разрез круга разделяет стабильное состояние организации от гибкого состояния.

Приспособляемость (адаптивность) и вовлеченность обуславливает склонность организации к изменениям, а последовательность (согласованность) и миссия определяет ее уровень стабильности и управляемости.

Предполагается, что сегмент миссия и последовательность (согласованность) влияют на финансовые показатели компании такие, как отдача от активов, отдача от инвестиций, уровень прибыли. А сегмент последовательность (согласованность) и вовлеченность влияют на качество, уровень удовлетворенности сотрудников и лояльности клиентов.

Сегмент вовлеченность и приспособляемость (адаптивность) оказывают влияние на способность организации к инновациям и развитие

продукта. В то время как сегмент приспособляемость (адаптивность) и миссия воздействуют на уровень дохода, рост продаж и долю рынка.

Таким образом, исследование организационной культуры по модели Денисона позволяет управляющим компании понять, как идут дела внутри компании и на основании полученных результатов осуществить следующие действия:

- формирование или корректировка систему принятия решений и взаимодействия;
- сохранение или изменение направления деятельности компании;
- управление поведением работников (влиять на его деятельности);
- воздействовать на изменения показателей эффективности (общая результативность и производительность сотрудников).

Модель Денисона уникальна по своему способу исследования и ее обоснованной эффективности.

Несмотря на сложность в понимании вопросов анкеты, большую временную продолжительность в ее заполнении и сложность математической обработки результатов исследования, методика исследования организационной культуры Д. Денисона обладает следующими особенностями:

1. Основана на формировавшейся в течение длительного времени базе исследований;
2. Надежна и достоверна;
3. Связывает результатов исследований с показателями эффективности с помощью статистического анализа;
4. Применима для анализа компаний всех отраслей;
5. Используется на глобальном уровне (переведена более чем на 20 языков).

Компаний, которые были бы одинаково сильны во всех аспектах организационной культуры, не так много. Поэтому понимание того, в каком состоянии находится ваша организация, помогает определить ее сильные

стороны, которые можно использовать, и слабые – с которыми придется встретиться.

Исследование Денисона подтверждает, что самыми эффективными организациями являются те, которые преуспевают по каждому из критериев. Культура в таких компаниях обладает способностью адаптироваться и в то же время последовательна и предсказуема, а также способствует вовлеченности сотрудников, разделяющих общую миссию.

Хочется отметить, что в последние годы наблюдается повышение интереса к изучению организационной культуры. Настоящее обуславливается наличием ряда особенностей современного экономического развития такие, как:

- переход к новой экономике, основанной на знаниях;
- изменение способа управления организации (повышение значимости управления человеческим капиталом);
- возникновение существенных изменений в процессе взаимодействия организаций с внешней средой;
- тенденция к интеграции предоставляемых товаров и услуг (растущая «комплексность» потребления и, соответственно, продвижения продуктов и услуг, требующая эффективного взаимодействия организаций различных масштабов, представляющих различные географические районы, отрасли, формы собственности);
- обострение проблемы социальной ответственности и этики бизнеса;
- востребованность в дополнительном конкурентном потенциале организации;
- необходимость в расширении возможности прогнозирования ситуации на глобальном, национальном, отраслевом и организационном уровне в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Изучение организационной культуры, ее анализ и оценка становится порой обязательной новой функцией управляющего в настоящее время.

Неотъемлемой частью любой организации не зависимо от ее типа, размера, структуры и других характеристик является организационная (Организационная) культура. Организационная культура может выступать мощным инструментом, позволяющим повышать эффективность организации. Существует множество исследований, показывающих взаимосвязь состояния культуры и состояния компании [7; 12; 14]. Например, в [14] приведены результаты работы авторитетных финансовых аналитиков, которые сравнивали показатели наиболее преуспевающих фирм с показателями фирм нижнего уровня. 74 из 75 экспертов пришли к заключению, что культура является определяющим фактором долгосрочного финансового успеха.

Для использования организационной культуры в интересах своей организации необходимо в первую очередь диагностировать ее текущее состояние. Сегодня описано множество подходов, методик и инструментов исследования культуры. Такое неупорядоченное множество информации создает представление о сложности и неоднозначности исследований культуры. Это становится еще одной причиной недостаточного внимания к организационной культуре в российских компаниях.

В литературе встречаются различные классификации методов исследования организационной культуры [2; 3; 13]. Наибольший интерес представляет классификация, предложенная в [3]. Она определяет 3 стратегии исследований: холическую, метафорическую и количественную. Холическая стратегия предполагает реальное погружение исследователя в коллектив, изучение культуры изнутри, с позиции участника этой культуры. Инструменты такого метода – это ведение записей, эмпирические наблюдения, «откровенные» разговоры и др. Метафорическая стратегия основана на изучении внутренней документации. Такой документацией могут быть: устав, документы, регламентирующие взаимоотношения и обмен информацией внутри организации, протоколы собраний, планерок. Количественная стратегия строится на использовании методов,

заимствованных преимущественно из социологии. Это опросы, анкетирования, интервью, семинары и другие. Данные, полученные такими методами, как правило, имеют количественные характеристики.

Преимущества и недостатки этих методов рассмотрены в [13]. Приведем некоторые из них. Колические методы требуют значительных усилий и допускают неоднозначность интерпретаций. А использование метафорических методов в большинстве российских организаций вовсе не имеет смысла, так как документация в них ведется «для галочки» и часто не соответствует действительности. Наибольший интерес для нас представляют количественные методы, потому что они зачастую удовлетворяют введенному нами требованию доступности. Такие методы позволяют в короткие сроки охватить всю организацию и получить объективную картину.

Наиболее известными количественными методами являются такие методы, как:

- OCI (Organizational culture inventory) Р. Кука и Дж. Лафферти [11];
- DOCS (Denison Organizational Culture Survey) модель Д. Денисона [10];
- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна [8].

Organizational culture inventory. Методика оценивает 12 стилей организационной культуры. Они объединяются в 3 группы: конструктивная, пассивно-защитная, агрессивно-защитная. Результаты представляются на круговой диаграмме с 12 секторами. Каждому сектору соответствует один из стилей культуры:

- 1) человеколюбивый – высокая потребность в общении;
- 2) дружественный – члены организации взаимодействуют как друзья;
- 3) одобрительный – существует потребность, чтобы окружающие понимали друг друга;

4) вежливый – члены организации действуют в соответствии с устоявшимися политикой и практикой взаимоотношений;

5) зависимый – стремление угождать авторитетам, делать то, что они ожидают;

6) уклонительский – потребность ждать пока другие начнут действовать;

7) противоположный – вспыльчивость, противодействие любым инициативам;

8) силовой – мотивация других любыми путями;

9) конкурирующий – превращение работы в соревнование, в котором нельзя проиграть;

10) взыскательный – стремление делать все идеально, во всем достигать вершины;

11) успешный – распространение вокруг себя «ауры превосходства», открыто показываемый энтузиазм;

12) самоактуализационный – стремление действовать независимо [4; 11].

Каждому стилю соответствует около 10 утверждений. Они оцениваются по шести балльной шкале от «абсолютно не соответствует» до «соответствует в большой степени». ОСІ измеряет группы верований, поведенческих ценностей и ожиданий, которые могут влиять на поведение сотрудников, мотивацию, отношения и удовлетворенность. Методика достаточно объемна, интерпретация результатов требуют специальных знаний и навыков.

Модель Денисона направлена на выявление влияния организационной культуры на экономическую эффективность и ее показатели. Она оценивает компанию по двум осям: внешний-внутренний фокус (ориентация на внутреннюю или внешнюю среду) и стабильность-гибкость (скорость реакции на изменение внешней среды). Результат представляется на круговой диаграмме, разделенной на 4 сектора. Каждый из секторов

соответствует одной из составляющих организационной культуры: миссия, адаптивность, вовлечение, последовательность. Каждый сектор содержит 3 показателя. Приведем их, основываясь на [10].

Миссия.

1) Стратегическое направление и намерение – понимание и разделение стратегии сотрудниками;

2) цели и задачи – наличие и понимание задач у сотрудников, выполнение которых способствует достижению стратегической цели;

3) видение – удовлетворенность сотрудников направлением развития компании.

Адаптивность.

4) Способность к изменениям – способность воспринимать изменения внешней среды и стремление работать с ними;

5) Внимание к клиентам – способность идентифицировать и удовлетворять потребности клиентов;

6) Обучаемость организации – роль обучения в компании и условия для внедрения инноваций.

Вовлеченность. Показывает уровень ответственности сотрудников за общее дело, ориентацию на человеческий капитал.

7) Предоставление полномочий – степень вовлеченности, причастности сотрудников к своему делу;

8) ориентация на работу в команде – ценность командной работы;

9) возможности развития – заботится ли компания о развитии сотрудников и обладает ли потенциалом для развития и конкуренции (по мнению сотрудников).

Согласованность. Определяет ценности, лежащие в основе организационной культуры.

10) Вовлеченность в ценности – самоидентификация сотрудников с компанией и разделение ценностей;

11) способность к консенсусу – способность идти на уступки и искать компромисс при выявлении разногласий;

12) координация и интеграция – разделяют ли сотрудники разных подразделений общие ценности и нормы.

Сегодня, модель Денисона используется, в основном, консалтинговым агентством Denison Consulting. В исследовании используется анкета с 60 вопросами, которые коррелируют с 12 приведенными выше показателями. Вопросы сформулированы в форме утверждений, каждое из которых оценивается по 5 балльной шкале. На основе этих оценок формируется профиль организационной культуры. Полученные данные сопоставляются с данными других компаний, которые имеются в базе агентства. Результаты исследования методом Денисона представляются в виде диаграммы, что очень наглядно и удобно. Основными недостатками можно считать большое количество вопросов и недоступность методов интерпретации анкет.

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна дает общий профиль культуры организации. Фундаментом для OCAI служат четыре типа организационной культуры, выявленные на основе теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (Р. Куинн и Дж. Роухбоуч). Она представляет собой два измерения, образующих четыре квадранта. Одно измерение отделяет гибкость и дискретность от стабильности и контроля. Второе измерение отделяет внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство от внешней ориентации, соперничества и дифференциации. Каждому из квадрантов дано название. Клан, адхократия, бюрократия и рынок. Именно эти квадранты и их характеристики стали основой для выявления четырех типов организационных культур используемых в OCAI.

Инструмент OCAI позволяет идентифицировать существующую культуру организации и определить, какой она должна быть предпочтительно с точки зрения сотрудников организации. OCAI имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам.



Данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры.

Каждый из шести вопросов анкеты этого метода, предполагает четыре альтернативы ответов. Для каждого вопроса необходимо распределить 100 баллов между четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации респондента. Вопросы OCAI характеризуют:

- 1) организацию в целом;
- 2) общий стиль лидерства организации;
- 3) управление работниками;
- 4) связующую сущность организации;
- 5) стратегические цели;
- 6) критерии успеха организации.

Значительным преимуществом данного метода является большая накопленная база профилей культур разных организаций. Это позволяет сравнивать полученные данные с известными данными других организаций. Еще одно преимущество этого метода – доступность: небольшое, но достаточное количество вопросов, простой алгоритм обработки результатов.

Рассмотренные методики позволяют построить профили культур организаций на основе количественных данных, полученных в результате анкетирования и опросов. Наиболее доступным методом, с точки зрения трудоемкости, является метод OCAI. Анкета содержит малое, но достаточное количество вопросов. Обработка результатов не требует специальных навыков.

На наш взгляд критерию универсальности отвечают все три рассмотренных метода, так как не удалось найти какие-либо ограничения в отношении их использования. Достоверность полученных результатов подтверждается исследованиями для методов OCAI [9] и DOCS [5]. Важным

достоинством методики OSAI так же является доступность результатов исследования множества компаний [7; 8], в том числе российских [1; 6].

Таким образом, наиболее подходящей методикой для диагностики организационной культуры в российских условиях, без привлечения сторонних специалистов, можно считать методику OSAI, предложенную К. Камероном и Р. Куинном. Результат, полученный нами, совпадает с мнением ряда российских исследователей, занимающихся проблемами организационной культуры [1; 2]. Как наиболее структурированную и последовательную, а так же достаточно понятную для использования.

## **2. Анализ уровня организационной культуры на примере ООО «Аккорд Финанс»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

На территории Томской области, площадью 314,4 тыс.кв. км, с населением около 1,5 млн. человек действует 228 автоматических телефонных станций ООО «Аккорд Финанс», общей емкостью более 330,1 тыс. телефонных номеров. Уровень цифровизации местной телефонной сети – 95,6%. Монтированная емкость оборудования широкополосного доступа Томского филиала ОАО «Ростелеком» составляет порядка 120 тысяч ШПД-портов. Также в регионе действует более 594 таксофонов универсального обслуживания, которые установлены даже в самых удаленных населенных пунктах.

ООО «Аккорд Финанс» оказывает услуги на базе собственной высокотехнологичной магистральной сети, которая позволяет предоставлять голосовые услуги, а также услуги передачи данных и IP-приложений физическим лицам, корпоративным клиентам, российским и международным операторам.

На сегодняшний день Томский филиал является лидером по предоставлению услуг связи массовому сегменту в Томской области. Корпоративными клиентами филиала являются административные структуры, банки, строительные предприятия, страховые компании, промышленные предприятия, малый и средний бизнес в сфере услуг и другие организации.

В Томской области ООО «Аккорд Финанс» оказывает широкий спектр телекоммуникационных услуг:

- услуги дальней связи
- услуги местной и внутризоновой связи
- услуги доступа к сети Интернет
- услуги сети передачи данных
- услуги интерактивного телевидения
- услуги по построению VPN-сетей
- услуги видеоконференцсвязи

- услуги по предоставлению в аренду физических каналов и трактов связи

- услуги интеллектуальной сети связи
- справочно-информационные услуги
- услуги на основе облачных решений

В настоящее время в Томской области реализуется масштабный проект по прокладке оптоволоконных линий связи для оказания услуг по технологии GPON, когда кабель связи заводится напрямую в квартиру или офис пользователя – к абонентскому устройству. Применение данной технологии позволит существенно улучшить качество всех предоставляемых в Томской области услуг связи: это и интерактивное цифровое телевидение, и стационарная телефония, и высокоскоростной доступ в Интернет. Пропускная способность канала связи по технологии GPON составляет до 1 Гбит/с.

В Томске работает бесплатный музей истории связи, где можно познакомиться с достижениями связистов разных времен и увидеть телекоммуникационное оборудование в действии.

ООО «Аккорд Финанс» является самой крупной в России телекоммуникационной компанией. Компания действует в национальных масштабах и присутствует в подавляющем большинстве сегментов рынка услуг связи в России.

Чтобы полностью сформировать представление о деятельности ООО «Аккорд Финанс» проведем анализ факторов внешней и внутренней среды для определения положения исследуемой организации на рынке телекоммуникационной отрасли. Для этого воспользуемся методом SWOT-анализа [8] (табл. 4).

Данные SWOT-анализа показывают, что ООО «Аккорд Финанс» в настоящее время занимает достаточно устойчивую позицию на рынке телекоммуникационных услуг. В арсенале корпорации имеется комплекс государственных лицензий, дающих право на ведение бизнеса и оказание

широкого спектра услуг во всех федеральных округах Российской Федерации.

Таблица 4 - SWOT-анализ ООО «Аккорд Финанс»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Компания входит в группу лидеров по развитию технологий транспорта сетей связи Занимает сильные позиции на рынке фиксированной и мобильной связи, широкополосного доступа в Интернет Широкий территориальный охват предоставляемых услуг	Высокий показатель текучести кадров, отсутствие высокой заинтересованности персонала в развитии организации, низкая мотивация Компания не занимается инновациями в области информационных технологий, прикладных сервисов и спутниковой связи У компании слабый уровень менеджмента
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Возможность расширения предоставления услуг в отдаленных от городов местностях Наличие государственной поддержки Улучшение покупательской способности населения Участие в государственных заказах Формирующийся рынок услуг отрасли связи	Отсутствие крупных инвесторов в отрасли связи Отсутствие четкой законодательной базы в области телекоммуникаций Высокая конкуренция по ряду направлений в отрасли Нестабильная экономическая ситуация Слабое взаимодействие с центрами трансфера технологий, научными центрами, вузами

Основное преимущество ООО «Аккорд Финанс» как объекта для инвестиций – его монопольное положение на рынке услуг дальней связи в России. Однако, основной бизнес ООО «Аккорд Финанс» - междугородные и международные звонки – становится не привлекателен. Цены на эти услуги уже сильно упали и будут падать дальше. Новые технологии, и наличие серьезных конкурентов будут заставлять ООО «Аккорд Финанс» снижать цены дальше, теряя долю рынка. [9]

Основными проблемами компании являются снижающаяся в динамике выручка, растущая задолженность, снижение доли рынка, а также весьма среднее качество ряда предоставляемых услуг и потеря существенной доли рынка этих услуг (в частности, доступа в Интернет), отсутствие четкой стратегии маркетинга. Одним из существенных недостатков компании является слабый менеджмент.

Таким образом, ООО «Аккорд Финанс» необходимо совершить качественный скачок в ориентации на внутреннюю и внешнюю среду компании с целью наиболее полного изучения и удовлетворения потребностей клиентов. Сделать это можно при помощи развития эффективной, отвечающей требованиям рынка, организационной культуры.

## **2.2 Характеристика персонала ООО «Аккорд Финанс»**

В современных условиях персонал рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации. «Люди – наш самый главный ресурс!» – лозунг, который можно встретить в каждой эффективно работающей современной компании. И это не просто слова, такие компании владеют огромным набором приемов и методов работы с кадрами [1]. Сегодня эффективное управление человеческими ресурсами призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Любой работодатель всегда хочет добиться того, чтобы труд сотрудников его организации был эффективным, к этому же стремится и работник, так как, способствуя достижению целей, стоящих перед организацией, он тем самым удовлетворяет и свои потребности, соответствующие этим целям [2].

Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой современной организации. Развитие человеческих ресурсов предполагает рост инвестиций в человеческий капитал – знания, умения, навыки, мотивацию персонала. Уровень развития человеческого капитала оказывает непосредственное влияние на производительность труда [3]. Вложения в обучение и развитие персонала является инвестициями, которые в будущем приведут Компанию к успеху.

Большой опыт в этом направлении накоплен в ООО «Аккорд Финанс». ООО «Аккорд Финанс» – одна из крупнейших в России телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России. Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг высокоскоростного широкополосного доступа в Интернет (ШПД) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,6 млн, а платного ТВ ООО «Аккорд Финанс» – более 8,6 млн пользователей, из которых свыше 3,4 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ» [4].

Компания ООО «Аккорд Финанс» – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

В компании работает более 170 тысяч сотрудников, и каждый играет значительную роль в достижении общего успеха. Галина Рысакова, Старший Вице-Президент по организационному развитию и управлению персоналом Компании полагает, что в настоящее время человеческий капитал становится главным ресурсом и от грамотного управления им зависит успешное функционирование организаций. Поэтому руководство компании «Ростелеком» обеспечивает сотрудникам комфортные условия труда, достойное вознаграждение, возможности для профессионального роста и социальные гарантии. Главная ценность ООО «Аккорд Финанс» – опыт, навыки и знания сотрудников.

Сегодня главный приоритет Компании – создавать больше возможностей для сотрудников. Компания стремится способствовать личному и профессиональному развитию людей, созданию благоприятной атмосферы в коллективе. Руководство Компании создает такую внутреннюю среду, в которой сотрудники могут максимально эффективно решать свои задачи и принимать квалифицированные решения. Компания предлагает

сотрудникам справедливую оплату труда, дополнительные меры социальной защиты, безопасные условия работы.

Ключевыми направлениями деятельности ООО «Аккорд Финанс» в области управления персоналом является повышение эффективности деятельности и формирование культуры клиентоориентированности среди сотрудников. Для решения этих задач Компания в 2014 году запустила две долгосрочные программы: «Трансформация персонала» и «Оптимизация структуры и численности персонала». В рамках программ Компания проводила комплекс мероприятий в области материальной и нематериальной мотивации, социального обеспечения, трансформации и поддержки организационной культуры ООО «Аккорд Финанс», профессионального развития и обучения персонала.

В Компании на регулярной основе проводятся конкурсы профессионального мастерства среди продавцов, а также тренинги, предназначенные повышению качества клиентского сервиса для сотрудников. В 2014 году одной из крупнейших мотивационных программ стала акция «Чемпион. Формула 1», в ней приняли участие более пяти тысяч агентов по всей стране. В Компании в рамках проекта «Голос клиента» реализуется комплексный сбор обратной связи от клиентов, действующий по всем каналам коммуникации и во всех точках контакта компании с клиентом.

Одно из приоритетных направлений программы «Трансформация персонала» – построение в Компании системы оплаты труда, мотивирующей сотрудников на достижения и справедливо оценивающей их труд по реальным результатам. Важным итогом реализации программы стало достижение целевого значения средней заработной платы в Компании – 35 тыс. рублей. Также Компания придает важное значение дополнительным видам мотивации сотрудников. Кандидатуры передовых работников регулярно представляются к ведомственным наградам. В 2014 году 237 работников получили звание «Мастер связи», 62 работника награждены



значком «Почетный радист», также свыше 9 тыс. работников награждены корпоративными наградами.

Одним из важнейших приоритетов Компании является обеспечение комфортных и безопасных условий труда сотрудников. Компания строго соблюдает все требования российского законодательства по охране труда и проводит специальную оценку рабочих мест по условиям труда. Все сотрудники ООО «Аккорд Финанс» застрахованы по программе обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также имеют доступ к высококачественной медицинской помощи.

Компания ООО «Аккорд Финанс» стремится регулярно расширять объем социальных гарантий для своих сотрудников, которые получают не только социальные льготы и гарантии, предусмотренные законодательством Российской Федерации, но и другие дополнительные льготы, предусмотренные коллективным договором и корпоративными программами Компании. В 2014 году в рамках программ добровольного медицинского страхования за счет ООО «Аккорд Финанс» были направлены в санатории на оздоровление 1953 человека, общий объем затрат составил 62 млн рублей [5].

В перечень дополнительных мер социальной защиты, предусмотренных коллективным договором и распространяющихся на всех сотрудников Компании, входят:

- добровольное медицинское страхование;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- полная или частичная компенсация стоимости санаторно-курортных путевок и отдых для детей по льготной стоимости;
- новогодние подарки для детей;

- материальная помощь на лечение и приобретение дорогостоящих медикаментов;

- материальная помощь бывшим работникам-пенсионерам.

Популяризация здорового образа жизни является приоритетом для «Ростелекома», в Компании ежегодно проводится комплекс спортивных мероприятий, в числе которых традиционная Организационная спартакиада, чемпионаты по футболу, волейболу, плаванию и другим видам спорта. Более 25 тыс. сотрудников в 2014 году приняли участие в подобных мероприятиях различного масштаба.

Компания ООО «Аккорд Финанс» уделяет большое внимание развитию и обучению сотрудников. В компании реализуется система обучения, основными элементами которой являются:

- корпоративный университет;

- институт внутренних тренеров;

- организационная система дистанционного обучения.

Компания реализовала ряд дифференцированных программ обучения, предназначенных для различных должностей и уровней. Кроме того, для реализации процесса развития персонала, в Компании начали широко применяться индивидуальные планы развития, которые позволяют работникам самостоятельно планировать необходимые развивающие мероприятия. В 2014 году в общей сложности обучение прошли 46 946 человек. Сотрудникам, кроме традиционных курсов корпоративного обучения предлагался широкий спектр программ самостоятельного развития.

Работа с молодежью и молодыми специалистами является одним из важных направлений политики Компании. В ряде вузов страны созданы базовые кафедры ООО «Аккорд Финанс», которые осуществляют подготовку специалистов по программам, разработанным при участии

компании. В целях привлечения перспективных выпускников профильных вузов в ООО «Аккорд Финанс» организовано ежегодное прохождение производственной практики студентами учебных заведений с их последующим трудоустройством. Для содействия социальной активности молодых сотрудников и их профессионального роста в ряде региональных филиалов Компании действует Молодежный совет.

Компания уделяет большое внимание адаптации новых работников на рабочих местах. Для новичков действует система наставничества и адаптации, развита система карьерного планирования. Кроме того, в Компании реализуется программа «Кадровый резерв», которая дает возможность закрывать большую часть вакансий за счет внутренних ресурсов. Важной частью системы обучения являются тренинги «Школа молодого специалиста», которые направлены на сокращение периода адаптации молодого работника и повышение его профессиональной эффективности.

В 2014 году в Компании был разработан Кодекс корпоративного поведения сотрудников. Представленная в Кодексе модель ценностей ООО «Аккорд Финанс» и построенные на ее основе правила взаимодействия с клиентами, партнерами и сотрудниками Компании, должны способствовать формированию системы конструктивных коммуникаций на всех уровнях организационной структуры. Пять корпоративных ценностей – открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность помогают выстраивать внутреннее взаимодействие, завоевывать доверие клиентов и партнеров Компании [6].

Для руководства важно понимать, что людям нравится работать над успехом компании. Поэтому ежегодно в Компании ООО «Аккорд Финанс» проводится исследование уровня удовлетворенности сотрудников, результаты которого учитываются при планировании HR-проектов в сфере мотивации, развития и обучения персонала. Осенью 2014 года в Компании было проведено два масштабных исследования, направленных на изучение

уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. По итогам исследований разработан целый комплекс инициатив по улучшениям в проблемных областях, которые будут реализовываться в рамках программы «Трансформация персонала».

Компания ООО «Аккорд Финанс» прошла непростой путь интеграции из отдельных региональных компаний в национального оператора связи. Для того, чтобы компания развивалась руководство создает сильную корпоративную культуру и команду, в которой люди хорошо понимают друг друга на всех уровнях. Компания стремится к тому, чтобы достижения сотрудников оценивались по заслугам, а работа в ООО «Аккорд Финанс», помимо дохода, приносила удовлетворение и чувство уверенности в завтрашнем дне.

### **2.3 Анализ организационной культуры и выявление проблем управления ею в ООО «Аккорд Финанс»**

В целях обеспечения прозрачных и понятных для акционеров ООО «Аккорд Финанс» механизмов управления компанией, соблюдения высоких этических норм при ведении бизнеса, в компании действуют Кодекс корпоративного управления, Этический кодекс и Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации. Данные документы закрепляют признанные во всем мире стандарты корпоративных практик, а также регулируют такие вопросы, как конфликт интересов, запрет на использование служебного положения и инсайдерской информации, порядок подготовки и раскрытия информации о результатах деятельности. [9]

В таблице 5 приведем общую характеристику декларируемой организационной культуры ООО «Аккорд Финанс».

Представим предварительно характеристику и алгоритм используемой методики анализа организационной структуры. Типология Камерона-Куинна

(КК) построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). Авторы исследовали организационную культуру различных компаний по двум измерениям (осям). Первое измерение называется «Стабильность, контроль – Свобода, гибкость, индивидуальность». Второе измерение – «Фокус внутрь: интеграция и единство – Фокус наружу: дифференциация и соперничество».



Рис. 3 - Типы культуры по Камерону-Куинну

1. Семейная («Клановая») культура Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к клиентам. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях.

2. Иновационная (предпринимательская) культура Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха

работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство / предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

3. Рыночная культура Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Организация, ориентированная на результат. Ее главная забота выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

4. Иерархическая культура Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Очень формализованное и структурированное место работы (часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры). Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Анализ организационной культуры в ООО «Аккорд Финанс» представлена в таблице 5 (приложение 1)

На основе таблицы 5 можно сделать вывод, что компания ООО «Аккорд Финанс» имеет сложившуюся корпоративную культуру.

Оговоримся, что корпоративную культуру можно считать эффективной, если она формирует поведение, которое:

- способствует достижению стратегических целей организации;
- повышает эффективность, качество, объем и скорость решения проблем;
- приносит работнику удовлетворение от выполняемой работы.

Однако в ходе исследования нами было выяснено, что объем и скорость решения проблем на деле оставляют желать лучшего. Сбор и анализ отзывов о работе ООО «Аккорд Финанс» позволяет сделать следующие выводы.

1. Качество услуг телефонной связи, Интернет и телевидения весьма среднее. Разнится от региона к региону.

2. Имеются трудности с зачислением абонентской платы на счет и дальнейшим «размораживанием» счета для возобновления услуг связи.

3. Время возобновления связи может занимать до месяца – двух в отдельных случаях.

Работники технической поддержки могут нагрубить клиенту в ходе телефонного разговора, как, впрочем, и консультанты в офисах компании.

4. Об изменениях тарифных планов абоненты зачастую не уведомляются, зато два раза в месяц на стационарные телефоны абонентов поступают звонки от автоинформатора компании, сообщающего о нависшей над абонентом задолженности и необходимости срочного ее погашения, при непогашении которой, доступ к услугам телефонной (и прочей) связи будет приостановлен. Абонентов такие звонки нервируют, особенно старшее поколение.

5. Персонал компании слабо мотивирован в поддержку корпоративных ценностей компании, поскольку в основном получает низкую заработную плату.

Диагностика существующей в ООО «Аккорд Финанс» организационной культуры была проведена при использовании методов

Камерона и экспертной оценки. В качестве экспертной группы были задействованы десять работников компании из различных категорий персонала на условиях анонимности.

На первом этапе работы экспертной группы были присвоены весовые коэффициенты оценочным параметрам существующей организационной культуры ООО «Аккорд Финанс». Затем они были оценены по степени проявления в деятельности исследуемой компании по пятибалльной шкале, где 5 – максимально возможное значение, свидетельствующее о наилучшем развитии параметра.

Полученные оценочные значения систематизированы в табл. 6 (приложение 2)

Так, по данным табл. 6, видим, что экспертная группа оценила имеющийся уровень развития организационной культуры ООО «Аккорд Финанс» на 3,02 балла, т.е. как весьма средний.

Далее был построен профиль существующей и желаемой организационной культуры по рассмотренной ранее методике OSAI.

Желаемая Организационная культура формируется в процессе долгого развития, и все ее параметры стремятся к максимально возможным значениям. Чтобы наглядно представить разницу между существующим и желаемым уровнем организационной культуры, определим возможные максимальные значения оцененных параметров и воспользуемся средствами Microsoft Excel для построения лепестковой диаграммы (рис. 4).

По данным рисунка 4 наглядно видно, что в исследуемой организации имеются огромные разрывы (GAP [10]) по имеющимся следующим параметрам организационной культуры:

- отношение к деятельности работников (GAP=0,22);
- система мотивации персонала (GAP=0,33);
- уровень удовлетворенности работой и заработной платой (GAP=0,33);
- степень совпадения ценностей сотрудника и организации (GAP=0,22);
- нормы поведения в организации (GAP=0,18).



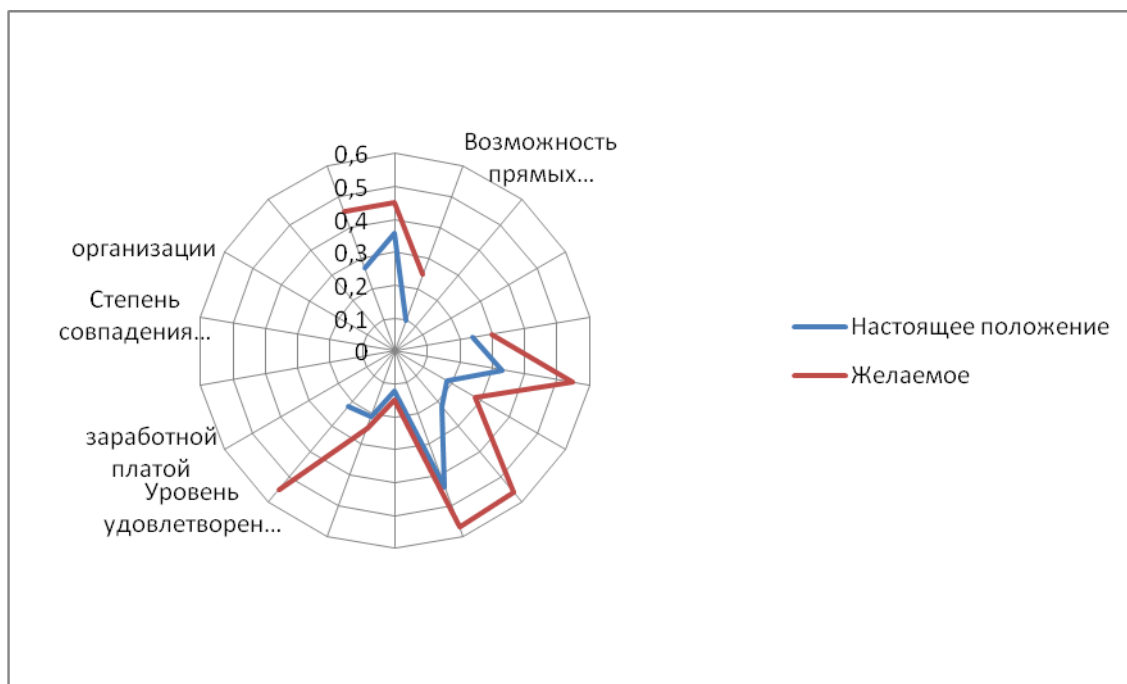


Рисунок 4 - Профиль существующей и желаемой организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»

В ходе исследования причин столь больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Отношение к деятельности работников у руководства компании зачастую хорошее только в отчетности. По факту имеются случаи задержки зарплаты, неоплаты сверхурочного времени и угрозы увольнением в случае ухода работника «на больничный» или в учебный отпуск.

Система мотивации персонала и уровень удовлетворенности работой и заработной платой имеют максимальные разрывы с желаемыми значениями данных параметров. По этому поводу экспертная группа обозначила причинами низкий уровень заработной платы, хотя компанией он подается как очень высокий (32 тыс. руб., что, к примеру, в Томской области вовсе не является привлекательным, а весьма и весьма средним). Однако отдельные составляющие организационной культуры – культура условий труда, культура управления и культура работников и межличностных отношений – связаны с мотивационной составляющей механизма функционирования предприятия.

Очень затруднен карьерный рост в компании. Все это не способствует повышению удовлетворенности работников. Примечательно, что о низком уровне оплаты труда высказались все категории персонала из экспертов. Также, по мнению экспертов, компания имеет раздутый штат консультантов в точках продаж. Это заставляет усомниться в качестве менеджмента ООО «Аккорд Финанс». Полученный разрыв в степени соответствия ценностей сотрудников и организации, был обоснован экспертами вышеуказанными причинами.

Работник, приходя в компанию, хочет получать достойное вознаграждение за труд и иметь перспективы роста по служебной лестнице. А это большей частью не реализуется.

Отсюда возникновение разрывов. Последний значимый GAP выявлен в параметре «нормы поведения в организации». Необходимо отметить, что ООО «Аккорд Финанс» имеет Этический кодекс, регулярно проводит тренинги по клиентоориентированности и стрессоустойчивости персонала, однако поиск отзывов работников и клиентов в сети Интернет дает противоречивые данные в сравнении с официальными. Так, зачастую клиенты жалуются на хамство и нежелание вникать в проблему клиента со стороны офисных работников ООО «Аккорд Финанс» и различных служб технической поддержки и претензионной. Работники отмечают, что руководство региональных подразделений применяет знания деловой этики исключительно в публичных случаях, а в рабочем процессе демонстрирует весь арсенал богатого русского языка и безразличия к персоналу.

На основании полученных данных составим GAP-анализ организационной культуры ООО «Аккорд Финанс» в таблице 7 (приложение 3).

Если руководство ООО «Аккорд Финанс» не инициирует изменения, обозначенные в процессе GAP-анализа, то в будущем компании следует ожидать не только высокой текучести кадров, но и увеличения оттока клиентов. А это значит – сокращения выручки и потери конкурентной

позиции на рынке услуг связи, поскольку источники конкурентных преимуществ данной фирмы лежат не только в области вещественных ресурсов (услуги связи), но и в сфере внутренних ресурсов (персонала), которые используются неэффективно.

Даже в условиях нестабильности экономики деятельность предприятия может быть эффективной, если менеджмент будет способен выработать стратегию и механизм по укреплению потенциала сотрудников, включающий формирование строгих рамок поведения, называемых организационной культурой. Тогда все сотрудники будут участвовать в реализации миссии и стратегических целей компании, которые будут восприниматься исполнителями как их личные, когда они превратятся в стимул для эффективной работы.

Поэтому для ООО «Аккорд Финанс» исключительно важно развить корпоративную культуру на максимально высоком уровне, ведь компания теряет свои позиции на рынке, и только Организационная культура может способствовать удержанию взятых позиций.

### **3. Совершенствование организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»**

#### **3.1 Основы формирования организационной культуры**

Развитие практики корпоративного управления в Компании является одной из приоритетных задач руководства Компании. Эффективность корпоративного управления ООО «Аккорд Финанс» обеспечивается поддержанием устойчивой системы взаимоотношений в Компании, позволяющей достичь баланса между экономическими и социальными целями, между интересами Компании, ее акционеров и других заинтересованных лиц.

В своей повседневной практике корпоративного управления «Ростелеком» действует с учетом признанных российских и мировых стандартов, рекомендаций независимых рейтинговых агентств и консультантов в области совершенствования такой практики. Следование высоким стандартам корпоративного управления и раскрытия информации в Компании позволяет создать атмосферу доверия и уверенности между всеми участниками корпоративного управления, повышает эффективность принятия управленческих решений, что в долгосрочной перспективе ведет к повышению инвестиционной привлекательности Компании.

Таким образом, целью данной главы является разработка рекомендаций по формированию эффективных принципов организационной культуры ООО «Аккорд Финанс», так как персонал организации является основой для эффективной деятельности организации.

Корпоративные стандарты – это определенные правила, которые позволяют регулировать работу организации. Или же это могут быть основные документы, которые закрепляют такие правила. Данного рода стандарты нужны для того, чтобы была создана определенная технология работы.

С помощью корпоративных стандартов можно определить допускаемые ошибки и сформировать корпоративную культуру в организации. Сотрудникам даются готовые шаблоны для возможных

действий, руководителям – стандартный список требований по отношению к деятельности сотрудников.

Рассмотрим из чего состоят кодексы (стандарты). Чаще всего список стандартов для организации может содержать следующие показатели:

- стандарт о том, как должны вести себя сотрудники на рабочем месте;
- стандарт о подходе к клиентам;
- стандарт по ведению продаж;
- стандарт о том, как должно происходить взаимодействие на внутреннем уровне;
- стандарты в отношении процессов, происходящих в бизнесе;
- стандарты в отношении обучения сотрудников компании.

Цели корпоративных стандартов:

1) Объединение персонала компании, налаживание стабильной работы организации в наиболее эффективном и слаженном русле при помощи соблюдения существующих нормативов работы в конкретной ситуации.

2) Определение показателей, их конкретных значений для процессов, происходящих в бизнесе, и определенных функций компании, благодаря чему удастся более эффективно добиваться поставленных целей.

3) Работа с постоянными клиентами, привлечение новых покупателей. При этом важно сохранить действующие отношения с клиентами и потребителями услуг.

4) Рост получаемой прибыли организации при помощи проведения продаж оптового и розничного характера.

5) Определение количества вложений в инфраструктуру компании.

Плюсы и минусы стандартов корпоративного управления:

- + Повышение эффективности работы сотрудников.
- Рост бюрократических проволочек.
- + Сокращение вероятности возможных ошибок и конфликтов с руководством и коллегами.

- Сокращение индивидуальных действий сотрудников.
- + Упрощение действий персонала в определенной ситуации, при этом возможны варианты.

- Сотрудникам приходится работать по шаблону, из-за чего ценность индивидуальных действий теряется.

- + У сотрудников появляется возможность получить и закрепить новые навыки работы, при этом время их адаптации серьезно уменьшается.

- Появление у сотрудников страха совершения ошибки при неправильных действиях. Они могут бояться, что будут наказаны за неисполнение правил.

- + Улучшение отношений между сотрудниками и атмосферы в целом.

- Новичкам может понадобиться дополнительное обучение.

- + Определение общего корпоративного стиля и конкретики для организационной культуры.

- Возможно сопротивление со стороны сотрудников, ведь не всегда они могут соответствовать реальности.

До того как понять, какие элементы включает в себя система стандартов управления проектами, важно определить, на каких принципах она строится и как добиться наибольшей пользы при их использовании:

1. При исполнении любого процесса он должен оформляться документально как стандарт.

2. Все процессы описываются на детальной основе, их выполнение во многом зависит от отдельно взятого сотрудника.

3. Все стандарты системы не должны вступать в противоречие.

4. Стандарт начинает действовать только тогда, когда он был утвержден руководителем и когда с ним был ознакомлен весь персонал. Для этого может использоваться обучение или же инструктаж.

5. Если стандарт действует в отношении всей компании, то не должно быть тех областей, которые он не охватывает.

6. Все стандарты должны подвергаться проверкам и ревизиям, и при необходимости их нужно изменять.

Компания может сделать стандартными:

1. Структуру управления, ответственность и полномочия определенных подразделений.
2. Процессы, имеющие наибольшее значение.
3. Работу по управлению.

Опишем результаты от введения стандартов в каждой подобной области.

Корпоративные стандарты, имеющие отношение к структуре организации. Первое – важно сделать формализованной управленческую структуру и создать «Положение об организационной структуре», которое отвечает за разделение обязанностей и функций между разными отделами компании. Они же регламентируют и должностные инструкции.

Корпоративные стандарты, которые определяют основные стандарты. Наиболее важно определить те процессы, что имеют критическую важность для компании. Их приводят к определенной форме. Далее получается так называемый «процессный ландшафт», он определяет виды и взаимосвязь различных процессов. Типичный пример подобного ландшафта ниже:

Корпоративные стандарты в области управления. Корпоративные стандарты включают в себя большое количество регламентов разного характера, они описывают конкретные стороны для процесса управления компанией. К ним относятся:

- стандарты по деятельности в сфере управления, например стандарты бюджетного или финансового характера;
- стандарты, которые касаются управления сотрудниками, например различные положения о найме сотрудников или об оплате труда;
- стандарты, которые отвечают за регулирование основной работы.

Примерами могут являться ведение политики образования цен и порядок приема товара по определенным признакам;

- стандарты иного рода, которые необходимы для текущей работы.

Важно осознавать тот факт, что у организации есть собственная система. Она необходима для учета специфики деятельности компании, ее целей и стратегии развития. Они должны ставиться руководителями в том случае, когда вводятся корпоративные стандарты в области управления персоналом.

Постараемся понять, какого итога может добиться организация в том случае, если будет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты. Если применяются подобные стандарты, то в результате создается положительное мнение о компании у партнеров. Также это оказывает положительное влияние на работу всех отделов, ведь у руководства возникает больше возможностей для управления, а сотрудники получают благоприятный психологический климат для выполнения поставленных задач и проверки соответствия результата.

Благодаря введению корпоративных стандартов можно добиться:

- понимания определенных процессов для всех сотрудников;
- создания системы управления с высокой эффективностью;
- проведения документооборота и поступающей информации к единому виду. Это дает возможность для автоматизации процесса управления;
- закрепления схемы по разделению полномочий для сотрудников и органов управления;
- получения основы для последующего обучения персонала;
- уменьшения времени на наиболее длительные операции;
- повышения безопасности для организации;
- повышения качества продукции и предоставляемых услуг.

Корпоративные стандарты, примеры которых можно брать за основу

1) Корпоративные стандарты по взаимодействию сотрудников компании "Mr. Doors" – это более 40 страниц текста формата А4. При этом каждое действие персонала подробно расписано. Процесс общения с



потребителем был условно разделен на восемь этапов: звонок клиента, общение в магазине, выезд на дом, создание технического решения, создание проекта, создание готовой мебели, процесс доставки и установки, обслуживание после продажи.

Для каждого этапа были указаны свои стандарты поведения. Например, при первом звонке клиента нужно взять трубку после второго гудка, поздороваться, указать свое имя и должность, выслушать клиента. Первая часть разговора: продавец должен ответить на несколько вопросов клиента, коротко с ним познакомиться и затем обращаться по имени или по имени и отчеству. В процессе общения важно придерживаться позитивных фраз: «Спасибо за звонок», «Какой интересный вопрос Вы задали», «Как Вы много знаете о нашей работе» и т. д. Также важно всячески показывать солидарность с клиентом.

Согласно корпоративным профессиональным стандартам, есть определенное время, которое необходимо тратить на общение. Первый звонок не должен быть по длительности более пяти минут. На встречу в салоне продавец может потратить примерно 30 минут. Если совершается выезд к заказчику, он не должен продолжаться более двух часов. Если требуется составить техническое решение и изменить проект, то на это можно затратить не более восьми часов.

2) Чарльз Вонг, президент "Computer Associates" (CA) как-то увидел одного своего сотрудника с сигаретой. Согласно корпоративным стандартам организации, курить на территории компании было запрещено. Когда Вонг увидел своего сотрудника, то он выволок его на улицу и сказал, что это ему будет отличный урок. И тут же миллиардер приказал уволить нерадивого менеджера. Тот неплохо себя зарекомендовал в компании, за него заступалось несколько руководителей разного ранга. Однако Вонг сказал, что раз правила едины для всех, то никаких исключений быть не может.

3) В фирме "Success Factors" (Великобритания), которая создает программное обеспечение для увеличения результата и управления

талантами, каждый сотрудник знает Корпоративный кодекс поведения. Любой кандидат на должность должен полностью с ним ознакомиться и поставить роспись до того, как приступить к обязанностям. В перечне есть 15 основных правил. Первое – обязательство относиться к работе с рвением. Формулировка номер 14 – необходимо получать удовольствие от работы. Многие формулировки кажутся очень даже откровенными и смелыми. HR-директор утверждает: «Большинство из тех людей, с которыми мы имеем дело, говорят о том, что прямота в беседе улучшает жизнь. Мы стараемся говорить открыто о том, что нам нравится и не нравится. При этом мы используем только те слова, которые наиболее подходят в этом случае. Поскольку в нашей компании принято говорить обо всем открыто, то сплетен здесь нет и быть не может. При необходимости сотрудники всегда могут сказать, что он ведет себя, как дурак. Часто это может остановить того человека, что ведет себя неподобающим образом».

4) Компания "Google" не указывает своим сотрудникам ставить подпись под Корпоративным кодексом поведения, но всегда точно знает, каких следует принимать сотрудников. Сотрудники компании должны вести себя определенным образом по отношению к алкоголю, оружию, наркотикам и даже к нахождению животных на рабочем месте. Корпоративный кодекс поведения оказывается общим для всех сотрудников. В нем говорится: «Придерживаться высочайших стандартов этического поведения в бизнесе». В нем есть 10 основных правил, которые должны соблюдать сотрудники компании:

1. Старайтесь сосредоточиться на клиенте, и все будет.
2. Лучше сделать одно действие, но хорошо.
3. Лучше делать быстро, чем медленно.
5. Чтобы добиться ответа, не всегда нужно сидеть на рабочем месте.
6. Можно зарабатывать деньги, не причиняя никому вреда.
7. Снаружи можно получить больше информации.
8. Лучше, если информация пересекает границы и барьеры.

9. Не обязательно нужен пример для хорошей работы.

10. Хорошо работать мало, нужно работать великолепно.

Необходимость определять работу компании на основании внутренних корпоративных стандартов во многом зависит от стратегии организации и от задач, которые стоят на определенной стадии развития. Например, создание регламента при помощи возможного ребрендинга или вывода на рынок нового продукта.

Часто происходит так, что в тот момент, когда происходит становление компании, еще нет представления о том, как вести себя на рынке и где сбывать товар. В результате оказывается непросто построить требуемую систему поведения сотрудников, однако возникает момент, когда сделать это просто необходимо. Для этого необходимо уточнить, какая у компании целевая аудитория и какие есть возможности по продажам на рынке. В дальнейшем происходит работа на основании существующих корпоративных элементов.

Если нужно понять, требуется ли вашей компании разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты, ответьте «да» или «нет» на указанные вопросы:

1. Влияет ли в вашей компании настроение сотрудников на продажи?
2. Можете ли вы описать, как видите процесс продаж в организации?
3. Персонал вашей организации знает, кто занимается продвижением товаров и обслуживанием клиентов?
4. Бывает ли у сотрудников демотивация, связанная с усталостью от работы?
5. Ваши сотрудники в большинстве случаев выбирают наиболее легкий, но не совсем правильный путь решения задачи, что приводит к претензиям от клиентов и снижению качества услуг?

Если количество положительных ответов больше трех, то необходимость внедрения корпоративных стандартов можно считать очень высокой.

Если организация небольшая, то корпоративные стандарты предприятия создает менеджер по персоналу вместе с руководством. Если организация крупная, то созданием подобных стандартов занимается консалтинговая компания. В результате будет проведен качественный анализ ситуации и составлен пакет необходимой документации. В список следует включать людей, которые могут участвовать в разработке стандартов. Если есть конфликты с клиентами, то лучше всего с этим справится начальник отдела продаж.

Важно привлекать к созданию корпоративных стандартов не отдельных сотрудников, а весь персонал. Сотрудники должны брать ответственность по соблюдению таких правил. Важно донести информацию о том, для чего нужны правила, что думает руководство по этому поводу. Не менее важно понять, как относится к этому персонал. В некоторых случаях сотрудники берут инициативу на себя с тем, чтобы изменить стандарты. Не надо игнорировать подобное желание. Новшества важно внедрять только с учетом мнения сотрудников и с разъяснениями по их поводу.

Регламенты должны существовать в реальности, а не только на бумаге. Они должны работать в деле, а для этого нужно чаще проигрывать рабочие ситуации. Важно определить, как идут дела в организации, те места, где возможны сбои, или те работы, которые нуждаются в улучшении. Способы сбора данных:

- ведение диалогов;
- заполнение анкет, делать которое лучше всего анонимно.

При этом важно провести анализ возможных ситуаций и конфликтов, которые могут возникнуть и жалобы, которые поступили от клиентов.

Пошаговая инструкция разработки кодексов:

Шаг 1. Занимаемся созданием нового бизнес-процесса. Сперва создаются основные документы, достигается понимание ценностей компании и ее основных целей. На указанном этапе определяются лица, имеющие отношение к главному бизнес-процессу. В результате достигается понимание

того, какие показатели имеют наиболее важное значение. Пример: срок по рассмотрению поступившего заказа или поступившей заявки на обслуживание. Важно, чтобы заказчик при этом остался удовлетворен. В расчет следует брать несколько основных показателей, которые имеют важность и которые достаточно легко определить. Важно быть внимательными, поскольку именно стандарты закладывают действия сотрудников, и выбирать такие стандарты, которые позволят избежать конфликтов и трений.

Шаг 2. Создание стандартов организационной культуры вместе с персоналом. Предварительно правильно будет создать рабочую группу, в составе которой могут быть владельцы бизнеса, руководители отделов, поставщики и потребители готовых решений. В процессе работы группы рекомендуется привлекать посторонних специалистов. Наличие определенных знаний в деле разработки стандартов и опыта работы в организации позволит получить максимально возможный эффект.

Шаг 3. Создание структуры для корпоративных стандартов. У действующих стандартов обязательно должна быть структура. Важно изучить существующие стандарты в своей области и принять их в соответствии со спецификой работы организации. Стандарты часто бывают совместимыми, что позволяет увязать между собой требования для нормативов разного рода. Стандарт прежде всего должен быть предельно доступным. Гораздо лучше, если будет три страницы текста, а не целый том с непонятными терминами. Все определения и термины обязательно должны быть раскрыты. Если есть единая терминология, то это способствует большему взаимопониманию внутри компании.

Шаг 4. Согласование стандартов и их утверждение. Готовый проект стандартов обязательно нуждается в утверждении и согласовании с учетом мнения основных руководителей. При необходимости следует рассмотреть все поправки. Если правки и дополнения нужны, то их нужно внести либо в сам текст документа, либо разместить в документе после текста.

Шаг 5. Создание механизма по внедрению стандартов. Важно понять, как будет осуществляться контроль их соблюдения на практике.

Как разработать корпоративный стандарт продаж

1) Вначале проводятся определенные исследования:

- определяется ценовая и маркетинговая политика компании;
- изучаются пожелания клиентов с учетом опросов и телефонных разговоров;
- происходит мониторинг собственного сайта и сайта конкурентов;
- при содействии тайных покупателей можно понять, какое качество работы у персонала из отдела продаж и отделов продаж у конкурентов;
- опрос клиентов на тематических выставках и форумах.

2) Разработка тех, что учитывают специфику работы компании:

2.1. Скрипты речевого типа – от разговора с секретарем до работы с возражениями и приема звонков.

2.2. Шаблоны убеждений клиентов, которые создаются в соответствии с правилами копирайтинга:

- предложения по «холодным звонкам»;
- брифы с целью определения потребностей;
- уникальное торговое предложение;
- письмо, которое присылается клиенту;
- ответы на возможные возражения и сомнения клиента.

2.3. Приемы антидебиторского характера, помогающие получить долг без скандалов и обращений в суд.

2.4. Шаблоны презентаций PowerPoint.

Содержание методик и стандартов по продажам нужно занести в Приложение.

3) Тестирование готовых стандартов на практике.

Нужно позвонить клиентам от лица продавцов, применить наработанные методы, уяснить недостатки и исправить их. В результате

получите собственную технологию продаж, которая оказывается уже опробованной на практике.

#### 4) Обучение сотрудников использованию методики.

Важно провести практический тренинг для персонала с целью отработки новых навыков. Все приемы нужно отрабатывать большое количество раз, в том числе в групповых упражнениях и играх. Наибольшее количество времени важно уделить повторению практических действий.

5) Проведение внедрения корпоративных профессиональных стандартов на практике. Данные навыки должны работать при переговорах с клиентами, для этого нужно:

- проделать показательные звонки;
- контролировать, как ведут переговоры сотрудники;
- проанализировать применение приемов продаж;
- провести тренинги корректирующего характера.

Корпоративный стандарт – примеры обслуживания по телефону в компании «Главмосстрой-недвижимость», Москва

Чаще всего наши клиенты общаются с нами по телефону, поэтому я уделяю особое внимание этому виду работы.

1. Приветствие. Сотрудник первый раз говорит с клиентом – при этом нужно использовать отработанные фразы. Важно поприветствовать клиента, четко произнести название компании, представиться и узнать причину звонка.

2. Переадресация. Пусть клиент подождет немного на линии. После этого нужно сказать, что его сейчас соединят с нужным ему специалистом. Набор фраз при этом может различаться, однако по возможности следует говорить коротко.

3. Быстрый ответ. Важно обращать внимание на время ответа. Сотрудник компании должен брать трубку не позже, чем через один гудок, а в отделе продаж не позже, чем через два гудка. Количество переключений при звонке не должно быть больше двух.

4. Передача звонка клиента в отдел продаж. Сотрудник при этом должен изложить персоналу из отдела продаж требования клиента.

5. Приветствие клиента менеджером. Примерные фразы должны быть общими: приветствие, представление, уточнение вопроса.

6. Повторение имени клиента и имени менеджера. Правила таковы, что сотрудник обязательно должен обратиться к клиенту по имени. Так можно создать большую атмосферу доверия.

7. Запрет на отрицание. В процессе общения не нужно употреблять частицу «не» и отрицание «нет».

8. Унификация информации. Информацию необходимо стандартизировать, определенные сведения важно корректировать при изменении схемы работы компании. К примеру, сроки реализации могут зависеть от конкретных событий.

9. Завершение разговора. В стандартах должно быть описано то, как сотрудник должен заканчивать беседу в связи с определенными действиями и возможным результатом.

10 рекомендаций о том, какими должны быть стандарты продаж.

1. Корпоративные стандарты должны быть четкими, иметь определенное направление на аудиторию, их итог должен быть измерим. Если в стандартах имеются какие-то термины, то их нужно правильно раскрыть и расшифровать. Также важно определить показатели, на основании которых будет оцениваться деятельность персонала.

2. Стандарты должны совпадать с поставленными целями. Если вы считаете, что менеджеры должны стараться продавать наиболее дорогие товары, то в процессе презентации не надо делать акценты на дешевые товары. Если вы считаете, что ваш персонал должен вести активные продажи, то делайте акцент в эту сторону.

3. Корпоративные стандарты включают преимущества вашей компании. Если вы придерживаетесь стратегии по соотношению качества и стоимости, то в стандартах обязательно должны учитываться такие важные



факторы, как экономия клиента и практичность покупки. Если у вас другая стратегия – только самые лучшие стандарты, подумайте, как это отразить при создании стандартов работы с клиентами. Если у вас стратегия близости к клиенту, то придерживайтесь тактики предоставления востребованного сервиса и возможностей по индивидуальному обслуживанию. В любом случае главные положения должны находить отображение в стратегии компании.

4. Если вы создаете стандарты для представителей разных должностей, то важно придерживаться политики единых стандартов. В результате сотрудники будут более четко понимать возможные требования, а руководители – вести контроль соблюдения стандартов.

5. Если вы создаете стандарты, то важно придерживаться при этом реальности. Пример: у вас небольшой магазин со строительными материалами. Клиент может очень быстро подойти к столу менеджера. При этом важно установить время обращения в диапазоне 5-10 секунд. Однако такие рамки нельзя ставить для просторного магазина, где имеется формат самообслуживания.

6. Не нужно стремиться к регламенту всех бизнес-процессов. Нужно определить наиболее проблемные участки при работе с клиентами и ввести такие стандарты, которые помогут их убрать. В результате результативность работы увеличится, а продажи возрастут. Если ввести жесткую регламентацию, то в результате сотрудники будут протестовать против стандартов либо превратятся в послушных марионеток, не способных на инициативу. Обычно клиентам больше нравится живое общение, чем заученные шаблоны фраз.

7. Стандарты организационной ответственности важно поддерживать какими-либо ресурсами. К примеру, если вы обязуетесь встречать клиентов чашкой кофе, а его нет сейчас в офисе, то какие бы лозунги и стандарты ни были в вашем офисе, ваша организация неизбежно начинает терять авторитет.

8. Стандарты должны быть соблюдены и руководством, и обычными сотрудниками. Можно понять, что, если директор магазина ходит в джинсах и майке, то нельзя требовать от сотрудников строгих костюмов. И не нужно потом удивляться тому, что сотрудники не улыбаются каждому клиенту и не соблюдают правила разговора с ними, если вы сами на пытаетесь делать того же.

9. Стандарты необходимо публично объявлять, с ними должен иметь возможность ознакомиться каждый сотрудник. В наибольшей степени это касается тех сотрудников, что только пришли в компанию. Они должны сами изучить документ, а не узнавать его содержание от других людей. Иначе такой документ со стандартами окажется бесполезным грузом.

10. Со временем стандарты должны изменяться. Пример – развитие вашей компании. Если стандарты были разработаны всего один раз, то со временем они могут устаревать по таким показателям, как ведение продаж и позиционирование.

Внедрение внутренних корпоративных стандартов – это серьезное изменение в привычной работе компании. Данный процесс обязательно нуждается в контроле. Важно проводить работу по подготовке персонала с тем, чтобы они сами приняли такие стандарты, а не сопротивлялись им. Руководству необходимо следующее, чтобы стандарты были введены в компании:

1. Проведение мероприятий для сотрудников и руководителей отделов с целью их обучения стандартам.
2. Создание системы контроля.
3. Объяснение персоналу важности введения стандартов – возможность получения премии и бонусов за успешную работу.

3 ошибки, которые допускают во время внедрения стандартов

1) Руководство не слишком заинтересовано в том, чтобы ввести стандарты. Руководитель может только говорить о том, что организации нужны стандарты. На практике может произойти так, что они не будут

реализованы, так как не было должной настойчивости. Руководство должно само активно участвовать в формировании стандартов, ведь именно оно четко понимает, какие процессы нужно регламентировать. Также руководитель сам должен ежедневно показывать, что выполнение стандартов оказывается важным для организации и всего персонала.

Пример: организация по производству электронных устройств. Чтобы исключить воровство дорогих комплектующих, в компании ввели правило: показывать сумки и пакеты при выходе с работы. Плюс к этому нужно было пройти через рамку, которая реагировала на металлические предметы. Глава компании не принимал участия в создании системы контроля, однако каждый день проходил через рамку (и все сотрудники были этому свидетелями), показывая своим примером, как важно соблюдать систему стандартов.

2) Содержание регламента не совпадает с ценностями организации. Подобное может происходить, когда по стандарту есть одни требования к персоналу, а на самом деле указывается, что правила поведения должны быть совсем другими. Многие руководители используют принцип буквального следования действующим стандартам. При этом сотрудники действуют по шаблонам и не могут проявить инициативу там, где это может потребоваться.

Типичный пример: салон по обслуживанию машин, руководство которого для оценки качества сервиса прослушивает операторов в колл-центре в выборочном порядке. Один из разговоров вызвал недовольство со стороны руководителя. Оператор невнимательно отнесся к просьбе клиента записаться на обслуживание. Он спросил, в первый ли раз к ним обратился клиент, поблагодарил за звонок и повесил трубку.

3) Внутренние правила могут не соответствовать реальному положению вещей. В документе описывается такое поведение сотрудников, которое не достижимо на практике, или же подобный алгоритм действий не может выполнить конкретный сотрудник.

Среди персонала могут встретиться сотрудники, которые не выполняют установленные правила. Очень важно понять, почему они себя так ведут. Наиболее частая причина – у сотрудника нет мотивации, он не понимает, для чего нужно выполнять эти стандарты. В подобном случае важно ознакомить сотрудника с содержанием стандартов, но еще важнее дать ему понять, в чем польза и преимущества от введения таких стандартов лично для него.

Кроме того, не лишним будет выяснить, есть ли у сотрудника трудности с реализацией стандартов в деле. Может быть так, что указанные требования он не может в силу своей должности или в силу других факторов. Чтобы такого не было, важно получить ответ и от руководителей отделов, и от самих сотрудников. Если есть какие-то недостатки, то их нужно скорректировать.

Старайтесь поддерживать выполнения стандартов персоналом материальными выплатами. Если сотрудник получил меньше всех жалоб, то его можно за это премировать. Если же сотрудник не выполняет введенные корпоративные стандарты, то можете уменьшить размер премии или вообще ее не выплачивать.

Такой подход возможен только тогда, когда правила поведения сотрудников имеют пункт о том, что размер премирования зависит от того, насколько сотрудник соблюдает введенные правила, которые прописаны в документации. Если оклад установлен на основании трудового договора, то подобные вычеты производить нельзя.

Чтобы оценивать порядок выполнения стандартов организационной этики, необходимо создавать бланки особой формы. В них руководители должны определять список требований и их выполнение. Согласно должностным документам, руководители большую часть времени должны уделять контролю рабочих процессов. Стандарты в этом плане не нагрузка, а умение правильно организовать труд подчиненных.

Контроль исполнения стандартов обычно включает несколько уровней.

Он проводится:

- 1) каждый день;
- 2) каждую неделю;
- 3) возможны внеплановые проверки.

Полученные результаты необходимо объединять и затем каждый месяц представлять топ-менеджерам. На основании полученных сведений проводится назначение премий.

Если оценка выполнения стандартов проводится на периодической основе, то руководители имеют возможность проверить, каков уровень знаний и навыков подчиненных, каково их исполнительское мастерство. Диагностика проверки должна проходить в формате, понятном руководителю подразделения и всем сотрудникам. Линейный руководитель должен уметь обучать подчиненных и мотивировать их должным образом. Благодаря оценке выполненных задач можно наладить обратную связь с сотрудником, исправлять оплошности и делать больше для мотивации персонала.

Анализ полученных результатов позволяет понять, как проводить обучение, работать с кадрами и создавать мероприятия по введению стандартов организационной культуры на предприятии. Конечно, одно лишь обучение не может привести к тому, чтобы полностью изменились установки персонала. Если сотрудник с самого начала не ориентируется на клиента, то важно исправить этот недостаток с течением времени. Не следует ждать, пока сотрудник сделает это сам.

Приведем мнение эксперта:

3 инструмента для проверки соблюдения корпоративных стандартов

Оксана Крикунова,

генеральный директор, «Эзапринт»

Для работы сервиса очень важно контролировать сотрудников. Ежемесячно следует проводить выборку действий сотрудников на основании трех методов:

- тайный покупатель – сотрудник данной или другой компании представляется клиентом и оценивает качество работы сотрудника;
- метод наблюдения – руководитель воочию оценивает, как сотрудник справляется с обязанностями на протяжении месяца;
- теоретическая проверка сотрудника на знание стандартов.

Контролер на основании полученных данных должен поставить оценку по шкале 3 балла: 1 – не знает стандартов обслуживания, 2 – знает и соблюдает стандарты кое-как, 3 – нареканий нет. На основании результатов руководитель должен принять решение – стоит ли работать дальше с таким сотрудником. Если отмечается несоответствие соблюдению стандартов (оценка 2 или 1), то сотрудник может получить выговор или же лишиться премии.

У нас точно не было случаев, когда сотрудник намеренно старался не следовать стандартам. Нам кажется, что все люди в большей степени проявляют отзывчивость и приветливость. Однако иногда все же приходится прибегать даже к увольнению.

Если сотрудник проявляет позитивную инициативу в отношении клиента, которая не учтена стандартами, то ему можно сделать подарок или небольшую прибавку к зарплате.

### **3.2 Рекомендации по разработке принципов организационной культуры**

«Ростелеком» прошел непростой путь интеграции из отдельных региональных компаний в национального оператора связи. За несколько лет выработаны и внедрены единые корпоративные ценности и стандарты. Они нашли свое отражение в действующем Кодексе корпоративного поведения сотрудников ООО «Аккорд Финанс».

Корпоративные ценности являются ядром организационной культуры ООО «Аккорд Финанс». Цель создаваемой системы управления клиентским опытом сфокусировать внимание персонала на потребностях клиента по всей цепочке принятия решений, от офиса продаж и сервисных служб до руководителей высшего звена. В качестве целевого показателя лояльности клиентов Компания использует индекс Net Promoter Score (NPS). Стратегия развития бизнеса предполагает увеличение индекса по приоритетным продуктовым направлениям ШПД и платному телевидению с 11 и 22 до 35 и 38 соответственно. Кратного увеличения NPS Компания планирует добиться за счет повышения вовлеченности персонала. Для трансляции корпоративных ценностей и укрепления командного духа в ООО «Аккорд Финанс» организуются различные мероприятия для сотрудников: тренинги и мастер-классы, конкурсы профессионального мастерства и спартакиады, творческие конкурсы и праздники, благотворительные и волонтерские акции. За последний год было проведено более 3,5 тыс. обучающих, спортивных и культурно-массовых мероприятий на локальном, макрорегиональном и общекорпоративном уровнях. Религиозные взгляды сотрудников и их общественная деятельность не являются предметом обработки персональных данных работников. Все сотрудники имеют равные возможности для реализации своих трудовых прав. Никто не ограничен в трудовых правах и свободах. Особых практик защиты прав человека при работе в Компании не существует

В ООО «Аккорд Финанс» используется весь спектр современных каналов и инструментов внутренних коммуникаций. Печатные материалы представлены организационной газетой ООО «Аккорд Финанс». Они распространяются во всех подразделениях Компании. Информационные бюллетени, а также обращения президента и топ-менеджмента Компании рассылаются по электронной почте, размещаются на информационных стендах в офисах и производственных помещениях.

Программа повышения операционной эффективности (до 2018 года) – это один из важных шагов для выстраивания устойчивой модели современного бизнеса. Совокупная экономия от реализации этой программы составит 19 млрд руб. накопленным итогом к 2019 году

В 2015 году был реализован ряд инициатив, направленных на двусторонний диалог между сотрудниками и топ-менеджментом, между сотрудниками и руководителями разного уровня, а также на горизонтальный диалог между подразделениями.

Проект направлен на усиление кросс-функционального взаимодействия между подразделениями, формирование культуры клиенто-ориентированного сервиса, создание условий для получения и обмена знаниями. В 2015 году проект объединил более 40 тыс. сотрудников, которые приняли участие в образовательных мероприятиях «Месяца знаний». 12,5 тыс. студентов средних и специальных учебных заведений узнали больше о Компании как о работодателе с помощью участия в Career Day, 8 700 клиентов были вовлечены в рамках Client Day

«Люди ООО «Аккорд Финанс» Истории профессионального успеха» Конкурсы профессионального мастерства. Для повышения престижа ключевых специальностей Компании, презентации профессионального опыта и возможностей карьерного роста ООО «Аккорд Финанс» запустил в 2015 году уникальный информационный проект. На корпоративном портале каждый месяц публикуется информация о значимых результатах, профессиональных достижениях и личном вкладе сотрудников по одному из стратегических проектов Компании. Темы самые разные: развитие рынка ШПД, устранение цифрового неравенства, эффективность контакт-центров, оптимизация процессов логистики и складского хозяйства. Принять участие в работе рубрики «Люди ООО «Аккорд Финанс». Истории профессионального успеха» и рассказать о своей деятельности, маленьких победах и больших свершениях может как отдельный сотрудник, так и группа специалистов. Лучшие истории по результатам голосования



сотрудников и экспертов войдут в специальный сборник. В Компании уделяется особое внимание развитию компетенций специалистов, занятых в ключевых технологических процессах. С этой целью, помимо профильного обучения, во всех региональных филиалах проводятся конкурсы профессионального мастерства среди технических (кабельщиков-спайщиков) и коммерческих (в подразделениях по работе с массовым сегментом) специалистов. В 2015 году ООО «Аккорд Финанс» продолжил вовлекать сотрудников в улучшение сервисов и продуктов. Так, в начале года был запущен краудсорсинговый проект «Совершенствуем сервис «Ростелекома» вместе», который был направлен на выявление проблемных зон сервиса с точки зрения клиентов. В проекте приняло участие более 3 тыс. человек, как сотрудников, так и клиентов ООО «Аккорд Финанс». Предложения, собравшие наибольшее количество голосов, были рассмотрены на экспертном совете и приняты в разработку. Развитие компетенций 1 ОТА – окончательный телефонный аппарат. В среднесрочной перспективе Компания продолжит внедрять новые инструменты управления, успешно используемые передовыми компаниями. В связи с изменением бизнес-стратегии и трансформацией организационной и организационной структуры Компания создает такую внутреннюю среду, в которой сотрудники могут максимально эффективно решать свои задачи и принимать квалифицированные решения. В рамках проекта «ОТА-терапия» в 2015 году состоялся сбор идей и кейсов среди сотрудников компании под названием «Телефон и Я». Этот виртуальный «мозговой штурм» был призван стимулировать поиск решений, которые помогут сохранить среднюю выручку на одного пользователя, уменьшить отток абонентов и увеличить количество новых подключений в сегменте традиционной телефонии. По условиям проекта участники должны были предложить идеи, обосновывающие привлекательность домашнего телефона, его доступность, удобство и современность. В работе краудсорсинговой площадки приняли участие порядка 900 сотрудников из всех регионов и подразделений Компании, они выдвинули 1 586 идей.

В связи с трансформацией бизнес-модели и переходом Компании на новую платформу ценностей, в 2015 году сформирован комитет по соблюдению норм организационной этики и урегулированию конфликта интересов ООО «Аккорд Финанс». К компетенции комитета относятся вопросы защиты прав, интересов сотрудников, граждан и юридических лиц – контрагентов компании, контроль обеспечения качественного рассмотрения информации о фактах коррупции, случаях конфликта интересов, нарушениях требований к служебному поведению в соответствии с действующими нормами и требованиями, рассмотрение фактов и случаев нарушения норм организационной этики и стандартов корпоративного поведения и другое

Любой сотрудник Компании, желающий сообщить о случаях нарушения этического кодекса, может направить сообщение на специализированный адрес электронной почты: [ethics@rostelecom.ru](mailto:ethics@rostelecom.ru). При приеме и рассмотрении обращений Компания гарантирует конфиденциальность и неразглашение персональных данных обратившихся. Сотрудники также могут сообщить о нарушениях анонимно. Всем обратившимся, готовым предоставить свои контактные данные, направляются ответы по результатам обращения. Для обращений также доступен бесплатный номер 8 800 181-18-11 с 09:00 до 21:00 (МСК), в другое время можно оставить обращение на автоответчике. Любые жалобы сотрудников на практики трудовых отношений в Компании, поступающие в форме письменного обращения к руководителям, внимательно рассматриваются, при необходимости принимаются меры по их урегулированию, всем заявителям направляются письменные ответы в строго установленные сроки. За отчетный период рассмотрено 82 обращения, все вопросы урегулированы.

В 2015 году в ООО «Аккорд Финанс» проводилось исследование уровня вовлеченности персонала при поддержке компании Aon Hewitt. В рамках исследования во всех подразделениях Компании был организован дистанционный опрос сотрудников. Проведение опроса сопровождалось

комплексной коммуникационной поддержкой. В результате в исследовании 2015 года приняли участие в два раза больше респондентов, чем в 2014 году. По результатам опроса Компания продемонстрировала рост практически по всем индикаторам вовлеченности, в том числе в реализацию социально ориентированных проектов Компании.



Рисунок 5 – Уровень вовлеченности

- Вовлеченность сотрудников выросла по всем 6 вопросам по сравнению с 2014 годом
- 80 тыс. сотрудников приняли участие в опросе: это самое большое количество участников подобных исследований среди российских телекоммуникационных компаний.
- 51 % составил уровень вовлеченности сотрудников ООО «Аккорд Финанс»; сотрудникам небезразлична их работа, и они готовы прикладывать дополнительные усилия, чтобы способствовать достижению целей Компании.
- 13 п. п. составил рост уровня вовлеченности сотрудников по сравнению с 2014 годом. Несмотря на то, что ООО «Аккорд Финанс» находится немного ниже среднероссийского уровня вовлеченности, очевидно, что Компания меняется в правильном направлении. На протяжении последних двух лет Компания активно занимается трансформацией организационной структуры, внутренних процессов и

организационной культуры. В фокусе – обратная связь с сотрудниками, когда мнения, идеи и пожелания коллектива перестают быть просто словами, а помогают решению задач и улучшают рабочий процесс. Высокая активность опрошенных говорит о равнодушном отношении сотрудников к работе и окружающей их рабочей среде, свидетельствует о растущем желании команды участвовать в значимых для «Ростелекома» процессах и изменениях.

Таким образом, на основе проведенного исследования организационной культуры, а так же основных документов по данному вопросу в ООО «Аккорд Финанс» разработаем следующие рекомендации:

1. Пересмотреть эффективность системы внутренних коммуникаций, исходя из высокого негативно влияния на возможности откровенного общения администрации и сотрудников.

2. Несоответствие уровня зарплаты характеру решаемых задач возможно решить за счет разработки шкалы премиальной части заработной платы. А именно разработки системы оценки в денежном выражении каждой рабочей задачи.

3. Примером является бальная оценка выполнения задач в образовательных учреждениях.

4. Несоответствие между желаемым и фактическим уровнем оплаты труда, отсутствие возможности карьерного роста возможно решить за счет развития сети новых офисов, например, в сельской местности, то есть расширение географии присутствия.

5. Нежелание руководства платить больше, а работников – работать лучше, отсюда – посредственное исполнение обязанностей персоналом. Данная проблема решается за счет улучшения системы контроля за выполнением задач. При этом при согласовании с предыдущей рекомендациями улучшение работы персонала и повышение мотивации сотрудников добиваться поставленных целей.

б. Формализованное применения деловой этики лишь для внешней демонстрации, то есть установка видеокамер для отслеживания четкого исполнения этических принципов поведения. Данная ситуация, конечно, несколько повысит напряженность сотрудников в процессе работы, но тем не менее через несколько месяцев позволит четко выявить основные ошибки и их источники в работе персонала.

Таким образом, результат проведенной работы – разработка рекомендаций для формирования организационной культуры в ООО «Аккорд Финанс». В данном случае стоит указать, что кодекс организационной культуры (корпоративный кодекс) разрабатывается в ООО «Аккорд Финанс» к 2019 году.

## Заключение

Целью дипломного исследования являлось нахождение путей совершенствования организационной культуры в компании. Согласно поставленным задачам были достигнуты следующие результаты:

Организационная культура призвана обеспечить достижение цели, поставленной перед организацией.

Цели организации, миссию и видение организации задает собственник, руководитель обеспечивает достижение поставленных целей, отвечает за их достижение, но при этом он никогда не забывает о своих личных целях. Само достижение поставленных целей лежит в руках членов организации, у которых так же имеются и свои личные цели. Таким образом, создание соответствующей культуры необходимо, в первую очередь, собственнику и руководителю организации, ее лидеру. Во-вторых, она необходима и всем членам организации для достижения коллективных целей. Цели руководителя и коллектива близки, но все же различаются, и нельзя пускать развитие организационной культуры на самотек. Как раз организационная культура и должна обеспечивать баланс целей на базе выработанных базовых представлений и идеалов.

Как отмечалось выше, основой организационной культуры, как и основой самой организации, является цель и вера в достижение поставленной цели. Это два обязательных условия существования организации. Причем, как опять же отмечалось выше, вера может быть основана как на вере в поставленную цель, вере в ее плодотворность, так и на вере в лидера, вере в то, что именно он приведет организацию к успеху. Если же организация уже добилась успеха, то основой веры уже является не личность лидера, а та организация деятельности, которая привела к успеху, именно эта организация и становится организационной культурой, культурой, уже оторванной от лидера, уже сама организационная культура определяет лидера, ведет его по пути, который принес успех. Однако: «Длительная

история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры». Гибкость, адаптивность организации теряется.

Во второй главе дипломной работы был проведен анализ существующей организационной культуры ООО «Аккорд Финанс», который дает возможность выделить как сильные, так и ее слабые стороны.

Указанные в анализе недостатки действующей организационной культуры предприятия ООО «Аккорд Финанс» нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности деятельности предприятия, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

Благодаря комплексному подходу и использованию целого спектра средств влияния на формирование желаемой культуры относительно скоро успешные изменения организационной культуры компании станут реальностью.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что для совершенствования организационной культуры ООО «Аккорд Финанс» необходима оптимизация концепции управления, которую нужно развернуть в сторону человека - каждого сотрудника без исключения.

Методика оценки организационной культуры была основана на оценке коэффициента выполняемости задач организационной культуры, т.е. формирования имиджа организации как во внешней, так во внутренней среде.

Таким образом, на основе проведенного исследования организационной культуры, а так же основных документов по данному вопросу в ООО «Аккорд Финанс» разработаем следующие рекомендации:

7. Пересмотреть эффективность системы внутренних коммуникаций, исходя из высокого негативно влияния на возможности откровенного общения администрации и сотрудников.

8. Несоответствие уровня зарплаты характеру решаемых задач возможно решить за счет разработки шкалы премиальной части заработной платы. А именно разработки системы оценки в денежном выражении каждой рабочей задачи.

9. Примером является бальная оценка выполнения задач в образовательных учреждениях.

10. 3.Несоответствие между желаемым и фактическим уровнем оплаты труда, отсутствие возможности карьерного роста возможно решить за счет развития сети новых офисов, например, в сельской местности, то есть расширение географии присутствия.

11. Нежелание руководства платить больше, а работников - работать лучше, отсюда - посредственное исполнение обязанностей персоналом. Данная проблема решается за счет улучшения системы контроля за выполнением задач. При этом при согласовании с предыдущей рекомендациями улучшение работы персонала и повышение мотивации сотрудников добиваться поставленных целей.

12. Формализованное применения деловой этики лишь для внешней демонстрации, то есть установка видеокамер для отслеживания четкого исполнения этических принципов поведения. Данная ситуация, конечно, несколько повысит напряженность сотрудников в процессе работы, но тем не менее через несколько месяцев позволит четко выявить основные ошибки и их источники в работе персонала.

Таким образом, результат проведенной работы – разработка рекомендаций для формирования Кодекса организационной культуры, который разрабатывается в ООО «Аккорд Финанс» к 2019 году.



## Список использованных источников и литературы

1. Журавлева И.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст]: Дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2014. – 146 с.
2. Кулькова И.А., Пеша А.В. Исследование возможностей и результатов управленческого воздействия на формирование организационной культуры организаций сферы обслуживания // Известия УрГЭУ. – 2013. - № 3-4 (47-48). – С.46-51.
3. Ламскова О.М. Рынок труда и развитие человеческих ресурсов. III Социальный форум «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития: Сборник докладов и выступлений / О.М. Ламскова. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013 – С. 191–193.
4. Максимова С. М. О современных подходах к формированию организационной культуры компаний // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях. Материалы трудов участников IV Международной научно-практической конференции. – М.: МЭСИ, 2012, – Том 2, – 370 с.
5. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бритов А.В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление. – 2004. – № 5-6 (33). – С. 152–162.
6. Слинкова О.К., Харитоновна П.В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – Вып. 1. – С. 47–54.
7. Теплова Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: дис. ... д-ра экон. наук. – Белгород, 2005. – 504 с.
8. Тушева О.А. Организационная культура как фактор развития предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук. – Волгоград, 2008.

9. Фей К.Ф., Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? // – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.econpapers.org> (Дата обращения: 15.05.2013).
10. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 4. – С. 29–54.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
12. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014 – 532 с.
13. Столярова К.В. Особенности управления внутренними коммуникациями в период осуществления сделок интеграции // Альтернативы развития и инновации в педагогике, экономике, праве, культурологии и социологии: Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции / Под ред. И.Е. Бельских. – Волгоград, 2015. – С. 138–142.
14. Тху Чанг То, ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: МЕТОДОЛОГИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА // Экономика, Статистика и Информатика №2, 2014 с/ 130-133
15. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. – М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с.
16. Халеев А.И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Кисловодский институт экономики и права. – 2012. – С.4.
17. Шуплецов А.Ф., Харитонов П.В. Организационная культура предпринимательской деятельности компании и ее влияние на эффективность результатов хозяйствования // Проблемы теории и практики управления. – Известия ИГЭА. – 2012. – №3 (83). – С.87.

18. Gatti, M.C. Culture, memory and collective identities: A cross-modal analysis of metaphors in Italian corporate historical discourse // Source of the Document International Journal of Applied Linguistics (United Kingdom). – 2016. - 26 (1), pp. 3-24
19. Guo, Z., Chan, K.C., Xue, Y. The Impact of Corporate Culture Disclosure on Performance: A Quantitative Approach / Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies. – 2016. -19 (2), 1650012
20. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. – John Wiley & Sons, 2005.
21. Campbell D.T., Fiske D.W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix //Psychological bulletin. – 1959. – Vol. 56. – № 2. – P. 81.
22. Culture Getting Started Guide. Denison Consulting 2009 / – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://staff.studentlife.umich.edu/files/dsa/Getting%2BStarted%2BGuide.pdf> (Дата обращения: 24.12.2015).
23. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC //Ann Arbor, MI: Aviat. – 2000.
24. Heskett J.L., Kotter J.P. Corporate Culture and Performance. – New York: NY: The Free Press, 1992.
25. Human Synergistics Canada, Cooke R.A., Lafferty J.C. Organizational Culture Inventory: Survey Report: ABC Hospital. – Human Synergistics, 1995.
26. Kuznetsova, Y. An inclusive corporate culture: Examining the visible and invisible levels of disability inclusiveness in two large enterprises // Scandinavian Journal of Disability Research. – 2016. - 18 (3), pp. 179-190
27. Mitroff I., Denton E.A. A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. – Jossey-Bass, 1999. – 288 p.Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие /О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УЛГТУ. – 2014. – с.94.

28. Matraeva, L.V., Konov, A.A., Erokhin, S.G. Document Statistical analysis of key criteria identifying corporate cultures // International Review of Management and Marketing. – 2016. - 6 (1), pp. 307-311
29. Susnienė, D., Žostautienė, D. Synergy of Corporate and Marketing Culture in Fostering Corporate Social Responsibility // Journal of Promotion Management. – 2016. - 22 (2), pp. 209-223
30. Van der Post, W. Z., De Coning, T. J., et al.. An instrument to measure organizational culture. South African Journal of Business Management, 1997, 28(4), PP. 147–168.
31. Диагностика типа организационной культуры по методологии Камерона-Куинна [электронный ресурс]//режим доступа: <http://hrc.com.ua/wp-content/uploads/2015/08/HRC-Corp-Culture-2015-v2.pdf>
32. Какие факторы влияют на корпоративную культуру в 2017 году [электронный ресурс]//режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/66362-qqq-16-m10-korporativnaya-kultura-2017>
33. Социальный отчет 2015 ООО «Аккорд Финанс» [электронный ресурс]//режим доступа: [http://kgo.rcb.ru/2016/otchet/rostelekom\\_2015\\_social.pdf](http://kgo.rcb.ru/2016/otchet/rostelekom_2015_social.pdf)
34. SWOT–анализ. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>.
35. Официальный информационный сайт ООО «Аккорд Финанс» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.akkordfinans.ru/>.
36. GAP-анализ. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/GAP-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>.

Таблица 5 - Общая характеристика декларируемой организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»

Основные черты организационной культуры	Элементы организационной культуры в компании
1. Тип организационной культуры	«Культура задачи». Данный вид культуры сориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Применяется, поскольку ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании
2. Деловой этикет	Система регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях
3. Тип совместной деятельности	Совместно-индивидуальный тип деятельности который минимизирует взаимодействие между участниками труда. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место
4. Церемонии, традиции и ритуалы	Церемония награждения отличившихся сотрудников, официальное поздравление коллег с праздниками, корпоративные празднования.
5. Конфликтность	Избегание конфликта
6. Тип управления	Демократический тип управления
7. Критерии отбора кадров при приеме на работе.	Деловой стиль, ответственность, коммуникабельность, внимательность, обучаемость, умение вести телефонные переговоры, деловой стиль общения
8. Имидж	Логотип – основа фирменного стиля. Уважительное отношение к клиентам компании, стремление к максимальному удовлетворению потребностей клиентов
9. Тип организационной структуры	Линейно-функциональная организационная структура
10. Организационная культура	«Семейная» - сотрудники общаются не только на работе, но и за ее пределами, дружелюбный коллектив

Таблица 6 - Оценочные значения параметров существующей организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»

Наименование параметра	Вес параметра в структуре организационной культуры компании	Среднее значение экспертной оценки параметра	Оценка параметра с учетом весового коэффициента
Качество системы управления	0,09	4	0,36
Возможность прямых контактов с руководством	0,05	2	0,10
Качество организации системы контроля	0,06	4	0,24
Отношение к деятельности работников	0,11	3	0,33
Система коммуникаций в компании	0,06	3	0,18
Система мотивации персонала	0,11	2	0,22
Система ценностей в организации	0,11	4	0,44
Уровень неформальных коммуникаций	0,03	4	0,12
Стиль руководства организацией	0,07	3	0,21
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	0,11	2	0,22
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	0,11	3	0,33
Нормы поведения в организации	0,09	3	0,27
ИТОГО уровень организационной культуры			3,02

Таблица 7 - GAP-анализ организационной культуры ООО «Аккорд Финанс»

Наименование параметра	GAP (величина GAP)	Задачи	Инициатива
Отношение к деятельности работников	Разрыв между видением трудовых отношений в коллективе различных категорий персонала (0,22)	Донесение проблем и мнений работников до руководства компании (возможно - на условиях анонимности)	Создание ящика обращений к директору, создание бюро психологии и социологии труда
Система мотивации персонала	Несоответствие между желаемым и фактическим уровнем оплаты труда, отсутствие возможности карьерного роста (0,33)		
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	Несоответствие уровня зарплаты характеру решаемых задач (0,33)		
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	Нежелание руководства платить больше, а работников - работать лучше, отсюда - посредственное исполнение обязанностей персоналом (0,22)		
Нормы поведения в организации	Формализованное применения деловой этики лишь для внешней демонстрации (0,18)	Распространение норм деловой этики и Этического кодекса на все сферы работы компании, как внешние, так и внутренние	Установка систем видеонаблюдения и фиксации разговоров во всех помещениях и устройствах связи