

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
канд. экон. наук


И.А. Павлова
подпись
« 15 » 06 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент организации»

Субботина Ольга Сергеевна

Руководитель ВКР
канд. экон. наук, доцент


Е.М. Каз
подпись
" 15 " июня 2021 г.

Автор работы
студент группы № 27700


О.С. Субботина
подпись
" 15 " июня 2021 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ООП

канд. экон. наук

И.А. Павлова

« 15 » 02 2021 г.

ЗАДАНИЕ

по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра студентке Субботиной Ольге Сергеевне по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

1 Тема выпускной квалификационной работы бакалавра
«Оценка корпоративной культуры компании»

2 Срок сдачи студентом выполненной выпускной квалификационной работы¹:

а) в учебный офис – 15 июня 2021 г.

б) в ГЭК – 20 июня 2021 г.

3 Исходные данные к работе:

Объект исследования – корпоративная культура в компании ООО «КДВ Групп».

Предмет исследования – процесс формирования и развития корпоративной культуры компании.

Цель исследования – оценка корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Задачи: изучить понятие, функции и классификацию корпоративной культуры, провести анализ корпоративной культуры ООО «КДВ Групп», разработать рекомендации по повышению эффективности корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп».

Методы исследования - наблюдение, интервью, анкетирование, кабинетные исследования, анализ, синтез, сравнительный анализ.

Организация или отрасль, по тематике которой выполняется работа – производство пищевой продукции и розничная торговля, ООО «КДВ Групп».

4. Краткое содержание работы: в первой главе были рассмотрены теоретические основы формирования организационной культуры, её классификации и функции. Были определены методы оценки корпоративной культуры для практической части исследования. Во второй главе был проведён анализ корпоративной культуры ООО «КДВ Групп», выявлены направления совершенствования культуры и предложены пути совершенствования.

Руководитель выпускной квалификационной работы

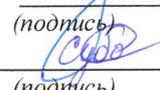
Канд. экон. наук, доцент НИ ТГУ

(должность, место работы)

Задание принял к исполнению


(подпись)

/ Каз Е. М.


(подпись)

/ Субботина О.С.

¹ Заполняется в соответствии с планом-графиком выполнения ВКР

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра 56 с., 10 рис., 15 табл., 41 источн., 9 прил.

ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

Актуальность темы обуславливается всесторонним влиянием корпоративной культуры на функционирование компании. Корпоративная культура является одним из основных инструментов стратегического управления компанией и должна всегда соответствовать её стратегическим целям и способствовать их достижению. Оценка корпоративной культуры позволяет выявить и проанализировать её основные элементы, часть из которых способствует достижению стратегических целей компании, в то время как другая часть может препятствовать реализации задуманной стратегии. Выявление мероприятий по изменению и совершенствованию корпоративной культуры и их реализация способствует повышению эффективности развития компании.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на организационные коммуникации, определяя ценности, нормы поведения, базовые представления сотрудников, их взаимоотношения внутри организации. Построение эффективной корпоративной культуры способствует построению эффективных коммуникаций, жизненно важных в быстро изменяющемся современном мире.

Цель исследования – оценка корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Задачи работы:

- 1) Изучить понятие, функции и классификацию корпоративной культуры.
- 2) Провести анализ корпоративной культуры ООО «КДВ Групп».
- 3) Разработать рекомендации по повышению эффективности корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп».

Объект исследования – корпоративная культура в компании ООО «КДВ Групп».

Предмет исследования – процесс формирования и развития корпоративной культуры компании.

Краткое содержание работы: в первой главе были рассмотрены теоретические основы формирования организационной культуры, её определение, структура, классификации и функции. Были определены методы оценки корпоративной культуры для практической части исследования. Во второй главе был проведён анализ корпоративной культуры ООО «КДВ Групп» на основе артефактной модели Ф. Харриса и Р. Морона и модели рамочной структуры конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна, с

использованием методов интервью и анкетирования сотрудников компании, выявлены направления совершенствования культуры и предложены пути совершенствования.

Автор работы подтверждает, что приведенный материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.



Субботина О.С.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы формирования корпоративной культуры в организации	4
1.1 Понятие и структура корпоративной культуры	4
1.2 Функции корпоративной культуры	12
1.3 Классификация типов корпоративной культуры	17
1.4. Методы оценки корпоративной культуры	24
2. Исследование корпоративной культуры ООО «КДВ Групп»	32
2.1. Краткая характеристика предприятия	32
2.2 Результаты оценки корпоративной культуры	37
2.3 Рекомендации по формированию корпоративной культуры	44
Заключение	60
Литература	61
Приложение А Структура классического опросника OCAI	66
Приложение Б Опросник Ч. Хэнди для определения типа корпоративной культуры	68
Приложение В Пример ответа одного из сотрудников на опросник OCAI	73
Приложение Г Дополнительные данные об опрошенных сотрудниках	80
Приложение Д Результаты проведения опроса по OCAI в MS Excel	81
Приложение Е Перечень адаптационных мероприятий	83
Приложение Ж Структуры программ адаптации	85
Приложение З Примеры документов для оценки эффективности адаптации	87

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура является одним из системообразующих факторов любой организации, определяя различные стороны её коммуникаций, от внешних проявлений, таких как лозунги и корпоративный стиль, до базовых представлений и ценностей сотрудников. Функции корпоративной культуры проявляются во всех аспектах жизни организации, что делает её чрезвычайно важной при разработке и достижении стратегических целей компании.

В современном мире, характеризуемом нестабильностью, неопределённостью, сложностью и неоднозначностью (мире VUCA) эффективность организационных коммуникаций выходит на первый план. Данная эффективность в первую очередь обеспечивается корпоративной культурой, объединяющей ценности организации, нормы поведения, язык общения и другие элементы, связывающей их воедино на глубоком, часто неосознаваемом уровне. Корпоративная культура является эффективным и крайне важным инструментом управления организацией.

Именно это обуславливает актуальность темы данного исследования. Оценка корпоративной культуры позволяет согласовать её со стратегическими целями компании, выявив проблемные моменты, которые в перспективе могут сделать культуру деструктивной. На основе оценки разрабатываются рекомендации по развитию корпоративной культуры.

Целью данного исследования является оценка корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Задачи исследования:

- Изучить понятие, функции и классификацию корпоративной культуры.
- Провести анализ корпоративной культуры ООО «КДВ Групп».
- Разработать рекомендации по повышению эффективности корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп».

Объектом исследования является корпоративная культура в компании ООО «КДВ Групп». Предметом исследования является процесс формирования и развития корпоративной культуры компании.

Методы исследования – интервью, опрос, наблюдение, кабинетные исследования (сбор, анализ, систематизация, обобщение и интерпретация информации, полученной из библиографических и открытых источников).

1 Теоретические основы формирования корпоративной культуры

1.1 Понятие и структура корпоративной культуры

Изучение теоретических основ корпоративной культуры осложняется тем, что в научной литературе используется большое количество синонимов этого термина. Один из самых распространённых – организационная культура. Однако некоторые авторы предпочитают строго разделять эти два понятия. В данном параграфе будет сформулирована позиция относительно использования данных понятий как синонимов или как самостоятельных терминов.

В первую очередь стоит отметить, что понятия организационной и корпоративной культуры из разных источников часто практически совпадают. В качестве примера приведём учебные пособия разных авторов.

В. Р. Веснин в учебнике «Управление человеческими ресурсами» предлагает следующее определение организационной культуры: «система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных связей, правил поведения администрации и персонала, их взаимодействия друг с другом и окружением, выдержавших испытание временем». При этом автор выступает за чёткое разделение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», разграничивая эти два термина и высказывая мнение о том, что корпоративная культура является частью организационной.¹

Авторский коллектив учебника «Управление человеческими ресурсами» под общей редакцией О. А. Лапшовой приводит определение корпоративной культуры: «Корпоративная культура представляет собой набор норм, традиций и ценностей, которые принимаются членами организации и обеспечивают создание сильной конкурентоспособной команды, объединённой общими целями и мотиваторами. Корпоративные ценности призваны распространять этические нормы и культуру межличностных коммуникаций, фирменный стиль поведения с клиентами и контрагентами». Авторы данного учебника не разграничивают понятия организационной и корпоративной культуры, приводя другие определения различных авторов, где эти термины используются как синонимы.²

Приведённые выше определения очень схожи, при этом авторы придерживаются разного мнения относительно целесообразности использования понятий «организационная

¹ Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Проспект, 2019. С. 664

² Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — М. : Издательство Юрайт, 2021. С. 37-38

культура» и «корпоративная культура» как синонимов. Подобные явления встречаются и в других изученных учебно-методических материалах.

Также хотелось бы отметить позицию А. В. Колесникова в учебнике «Корпоративная культура».³ Автор провёл анализ позиций касательно соотношения организационной и корпоративной культуры нескольких российских учёных: А. А. Максименко, Т. Ю. Базарова, Т. О. Соломадина, А. И. Пригожина, а также И. В. Грошева.

Т. Ю. Базаров и Т. О. Соломадин считают, что «организационная культура» — это более общее понятие, из-за более общего характера понятия «организация» относительно понятия «корпорация». Эти авторы приходят к выводу о том, что корпоративная культура является частью организационной. В то же время взгляды других авторов значительно отличаются. А. А. Максименко считает, что основным фактором, разделяющим два понятия, является размер компании, и предлагает использовать понятие «корпоративная культура» в отношении крупных компаний, и понятие «организационная культура» для среднего и малого бизнеса. При этом А. И. Пригожин определяет организационную культуру как часть корпоративной. А. В. Колесников уделяет особое внимание модели И. В. Грошева и приводит его таблицу, содержащую описание различных уровней культуры - организационной, корпоративной и предпринимательской (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение понятий организационной, корпоративной и предпринимательской культур. [16]

Параметры сравнения	Культура		
	организационная	корпоративная	предпринимательская
Объект анализа	Локальная отраслевая организация.	Многопрофильная компания. Международная корпорация.	Организация как субъект хозяйствования.
Концептуальный диапазон	На уровне отдельной организации.	На уровне корпорации.	В масштабах страны.
Содержание	Общее.	Частное, не типичное для всех организаций.	Описывает особенности культуры организации с точки зрения специфических, исторически обусловленных условий.
Источник возникновения	Руководитель.	Совет директоров.	Руководитель / собственник.
Уровень анализа	Макро	Мезо	Микро.

³ Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — С. 23-25

Окончание таблицы 1

Доминирующая институциональная ценность	Повышение качества. Ресурсосбережение. Расширение рынка. Оргтехническое развитие производства. Развитие личности.		
Ситуация, иллюстрирующая актуальность проблемы организационной культуры	Несоответствие структуры, стратегии и культуры организации.	Слияние, поглощение одних предприятий другими. Создание и функционирование зарубежных фирм на российском рынке.	Стремительное развитие предприятий, новых сфер бизнеса.
Оказываемое влияние.	Снижение коммуникационных барьеров внутри организации.	Оптимизация взаимодействия между корпоративным центром и бизнес-единицами.	Облегчение процесса общения деловых партнёров.

А. В. Колесников отмечает большой вклад авторов различных трактовок соотношения понятий организационной и корпоративной культуры в развитие науки. Однако сам автор считает, что сопоставление данных синонимичных понятий не несёт большого практического смысла и может затруднить работу по анализу и диагностике культуры. Мы полностью солидарны с данной позицией. На сегодняшний день в научном сообществе нет чёткого разграничения между организационной и корпоративной культурой, при этом мнения и обоснования разных авторов часто противоречат друг другу. Поэтому в рамках данного исследования организационная и корпоративная культура будут рассматриваться, как синонимы.

Рассмотрим ещё несколько понятий корпоративной (организационной) культуры.

Авторы учебника «Организационная культура»⁴ под редакцией В. Г. Смирновой приводят следующее определение: «Организационная культура – это система принятых в организации и разделяемых её работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения. Важной частью организационной культуры является деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации».

В. П. Пугачёв в учебнике «Управление персоналом организации»⁵ утверждает, что корпоративную культуру можно определить как «систему типичного сознания и поведения сотрудников в единстве его (поведения) субъективных (связанных с сознанием людей) и объективных (материализованных, воспринимаемых нами с помощью органов чувств) компонентов». Данное определение отражает в первую очередь поведенческий,

⁴ Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — М. : Издательство Юрайт, 2021. С. 11-12

⁵ Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов — М. : Издательство Юрайт, 2021. С. 335

ориентированный на деятельность людей подход. Автор отмечает, что исходя из определения, организационная культура охватывает лишь устойчивое, повторяющееся поведение сотрудников.

В учебнике «Управление человеческими ресурсами» под общей редакцией О. А. Лапшовой⁶ также приведено определение, данное А. Я. Кибановым: «Корпоративная (организационная) культура – мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчить общение». Данное определение наиболее ориентировано на отражение результатов практического применения корпоративной культуры и её воздействия на организацию.

На основе приведённых определений можно сделать следующий вывод. Многие авторы отмечают, что корпоративная культура представляет собой совокупность множества элементов, в первую очередь норм и ценностей. Корпоративная культура может формировать устойчивое поведение людей в организации, которое, в свою очередь, закрепляет и распространяет корпоративную культуру. При этом корпоративная культура обладает способностью объединять сотрудников вокруг общей цели, мотивировать их и облегчать коммуникацию.

Корпоративную культуру часто определяют как совокупность её элементов, поэтому для наиболее полного раскрытия понятия корпоративной культуры необходимо рассмотреть её структуру.

Авторы учебника «Организационная культура» под редакцией В. Г. Смирновой приводят перечень следующих элементов организационной культуры⁷:

1. Ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения.
2. Символы, традиции, церемонии, ритуалы.
3. Герои, истории, мифы, легенды.
4. Мотивация.
5. Коммуникации, язык общения.
6. Лидерство, стиль руководства.
7. Дизайн, символика, внешний вид персонала.

Элементы объединены в группы, однако они не дают достаточно полного представления о структуре корпоративной культуры.

В. П. Пугачёв в учебнике «Управление персоналом организации»⁸ рассматривает корпоративную культуру с точки зрения её тесной взаимосвязи со всеми сферами жизни

⁶ Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ... С. 37

⁷ Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ... С. 12

организации, в которых проявляются отношения между сотрудниками. На основании этого автор выделяет пять подсистем корпоративной культуры.

1. Ценностно-нормативная подсистема. Включает основные ценности организации, убеждения и установки её сотрудников и руководства, корпоративные традиции и правила. Важными элементами ценностно-нормативной подсистемы также являются:

- a. Миссия организации. Формулирует главную цель организации, смысл и причины её существования, роль в обществе. Миссия служит главным ориентиром деятельности организации в долгосрочной перспективе.
- b. Базовые цели организации – важнейшие стратегические цели предприятия.
- c. Кодекс поведения – основные правила поведения сотрудников.

2. Организационная структура. Данная подсистема призвана регулировать и упорядочивать поведение людей, при этом она может быть формальной и неформальной. Организационная структура включает охватывает следующие элементы:

- a. Структура власти и лидерства.
- b. Распределение формальных и неформальных ролей.
- c. Нормы и правила поведения (формальные и неформальные).

3. Подсистема коммуникаций. Корпоративная культура проявляется непосредственно в коммуникациях между сотрудниками предприятия и руководством. Пока ценности и нормы компании существуют лишь в официальных документах, а не на практике, они не могут считаться частью организационной культуры. Именно поэтому на основе миссии, базовых целей и ценностей, а также кодекса поведения необходимо выстраивать основные коммуникации компании.

4. Подсистема социально-психологических отношений. Данная подсистема включает в себя межличностные отношения в коллективе, а также чувство коллективной идентичности, психологическую совместимость сотрудников, конфликтность, взаимные симпатии и антипатии, авторитет руководителей. Социально-психологические отношения могут строиться на основе формального и неформального кодекса поведения.

5. Подсистема символов. Символы – это знаки, представляющие что-то непосредственно не воспринимаемое. В свою очередь знаками являются предметы и явления, представляющие другие предметы и явления в образной форме. Подсистема символов упрощает и ускоряет передачу и обработку информации сотрудниками, так как люди в рамках определённой культурной группы воспринимают их быстрее. Символы можно классифицировать по трём видам – ориентированные на коммуникации (вербальные), ориентированные на действия и объективированные, их перечень представлен в таблице 2.

⁸ Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов С. 339-340

Таблица 2 – Виды символов [29].

Виды символов		
Ориентированные на коммуникации	Ориентированные на действия	Объективированные
Мифы	Ритуалы	Статусные символы
Легенды	Церемонии	Фирменные знаки
Шутки	Регулирование пауз	Архитектура
Лозунги	Праздничные обеды	Организационная структура
Символы веры	Процессы планирования	Информационная система

Каждый символ обладает уникальным влиянием на сотрудников организации. Не все символы оказывают большое влияние на непосредственное выполнение заданий, но могут выступать важными смыслообразующими компонентами культуры, придавать деятельности смысл (например, легенды). Очень важно установить однозначную связь между целями компании, содержанием культуры и используемыми для её отражения символами.

В рамках данного исследования были рассмотрены и другие модели, представляющие структуру корпоративной культуры. В. Р. Веснин в учебнике «Управление человеческими ресурсами»⁹ описывает структуру организационной культуры в виде четырёх комплексов.

1. Культурный комплекс основной деятельности. Это основная часть организационной культуры, включающая в себя ценности и нормы, регулирующие поведение сотрудников и производство необходимых результатов.

2. Управленческий культурный комплекс. Данный комплекс представляет собой совокупность ценностей и норм, регулирующих отношения контроля, власти и подчинения в компании.

3. Культурный комплекс взаимодействия с внешней средой. Представляет собой совокупность норм, которые организация использует при взаимодействии с различными элементами внешней среды.

4. Поведенческий культурный комплекс. Ценности и нормы данного комплекса напрямую не связаны с основной деятельностью организации, они регулируют гендерные отношения сотрудников, отношение к другим социальным группам, проведение досуга и пр.

Данная модель наиболее ориентирована на понимание корпоративной культуры как комплекса норм и ценностей, регулирующих различные аспекты жизни организации, и является более узкой, чем модель, описанная В. П. Пугачёвым.

⁹ Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник С. 665

Из рассмотренных в данной работе моделей структуры корпоративной культуры, модель из учебника В. П. Пугачёва охватывает наибольший спектр элементов культуры, при этом классифицируя их по подсистемам. В свою очередь модель культурных комплексов, описанная В. Р. Весниним, может быть использована для структурирования ценностно-нормативной подсистемы модели В. П. Пугачёва.

Безусловно, при рассмотрении определения и структуры корпоративной культуры важно отметить классическую работу Э. Шейна «Организационная культура и лидерство».¹⁰ В своей работе Э. Шейн ставит под сомнение определение культуры как просто совокупности её элементов. Автор считает, что организационная культура как самостоятельная концепция должна обладать двумя дополнительными важными элементами:

1. Предполагать наличие у группы некой **структурной стабильности**. Культура должна предполагать не только совокупность элементов, но и их глубинный характер и стабильность. Глубина в данном случае представляет собой некоторую неосознанность элементов культуры.

2. **Интеграция** элементов культуры. Она выражается в появлении более общих парадигм или состояний, связывающих воедино различные элементы и лежащих на более глубоком уровне. Э. Шейн считает, что интеграция элементов и является сущностью культуры.

Основываясь на этих важных элементах, автор даёт собственное формальное определение культуры: «Культура представляет собой паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Э. Шейн представляет структуру корпоративной культуры в виде трёх уровней.

1. Артефакты. Артефакт – это искусственно созданный объект, продукт человеческой деятельности, может обладать как физическими характеристиками, так и знаковым символическим значением. Артефакты – самый поверхностный уровень культуры, который можно обнаружить с помощью органов чувств. Примерами артефактов могут послужить архитектура и дизайн внутренних помещений, стиль одежды, манера общения, приветственные ритуалы, национальная кухня, технологии и искусство, эмоциональная атмосфера. Особенность артефактов состоит в том, что их легко увидеть, но сложно растолковать. Причины возникновения артефактов, их значения и важность лежат на более

¹⁰ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. С. 30-43

глубоких уровнях культуры, соответственно, Э. Шейн считает, что опасной ошибкой будет попытка определения ценностей и глубинных представлений людей, основываясь только на анализе артефактов.

2. Провозглашаемые ценности и убеждения. Ценность – это субъективная оценка важности определённого объекта для человека. Ценности помогают различать желательное и нежелательное, то, к чему стоит стремиться и то, чего следует избегать. Э. Шейн описывает возникновение ценностей у группы как процесс когнитивной трансформации, когда выдвинутое лидером предложение подтверждается фактическим опытом группы и постепенно закрепляется в сознании людей, после чего члены группы уже забывают, что когда-то это утверждение считалось спорным или неочевидным. Ценности влияют на поведение, наблюдаемое на уровне артефактов, однако если принятию ценности не предшествовал практический опыт группы, она является провозглашаемой ценностью, и определяет то, что люди будут говорить в ряде ситуаций, но эти слова могут не соответствовать тому, что люди будут делать. Если провозглашаемые ценности соответствуют базовым представлениям людей, то их озвучивание может поспособствовать консолидации группы и закреплению желаемых принципов поведения. Однако если система провозглашаемых ценностей не приходит в соответствие с базовыми представлениями, её элементы не образуют целостности и нередко являются взаимоисключающими, никак не связанными с действительным поведением.

3. Базовые представления. Это самый глубокий уровень изучения культуры. Э. Шейн отмечает, что базовые ценности обычно представляются членам организации или общества настолько очевидными и неизменными, что человек ими не обладающий считается безумцем, что приводит к его исключению из группы. Культура как паттерн базовых представлений определяет, на что членам группы стоит обращать внимание, в чём заключается смысл тех или иных явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на определённые события, какие действия необходимо предпринимать в различных ситуациях.

Особая ценность работы Э. Шейна заключается в описании свойств корпоративной культуры, которые делают её большим, чем просто совокупность различных элементов. Автор показывает глубинные причины формирования определённых норм, ценностей и мотивов поведения в корпоративной культуре, описывая её трехуровневую структуру. Автор безусловно сделал большой вклад в изучение корпоративной культуры.

Рассмотрев определение и структуру корпоративной культуры, перейдём к её функциям в организации.

1.2 Функции корпоративной культуры

Под функциями организационной культуры различные источники [16,34] понимают различные направления влияния элементов организационной культуры (в основном норм и ценностей) на компанию.

В рамках данного исследования было рассмотрено несколько подходов к изучению функций корпоративной культуры. В. Р. Веснин в учебнике «Управление человеческими ресурсами»¹¹ выделяет функции корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами.

1. Охранная функция. Данная функция реализуется через различные правила, запреты, ограничительные нормы, а также через формирование у сотрудников специфической логики мышления. Всё это служит в качестве барьера для нежелательных ценностей из внешней среды.

2. Интегрирующая функция. Функция объединения людей, формирования у них чувства принадлежности к организации, её целям и задачам, поддержания необходимого психологического климата, усиления сплочённости и согласованности поведения.

3. Регулирующая функция. Данная функция обеспечивает соблюдение формальных и неформальных норм и правил в организации. Она снижает опасность нежелательных конфликтов, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, позволяет формировать необходимые правила и нормы поведения. Формальные требования отражаются в кодексах корпоративного поведения, различных рекомендациях и правилах. Неформальные нормы, несмотря на отсутствие жесткого контроля за их исполнением, регулируются самим коллективом, и их нарушение встречает резкое осуждение.

4. Коммуникационная функция. Позволяет устанавливать контакты между сотрудниками организации, способствует достижению взаимопонимания между ними, созданию значимой и информативной внутренней среды. Данная функция позволяет сократить время на координацию и согласование управленческих решений за счёт оптимизации коммуникационных процессов.

5. Адаптационная функция. Корпоративная культура облегчает приспособление участников к социальной и производственной среде организации с помощью общих норм поведения, ритуалов и обрядов. Новые сотрудники, ещё не усвоившие все правила, не воспринимаются, как часть коллектива. Адаптивная функция корпоративной культуры может также сгладить разногласия, неизбежно возникающие во время слияний и поглощений, позволяя адаптировать сотрудников к доминирующей культуре.

¹¹ Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник С. 666-667

6. Мотивационная функция. Данная функция направлена на создание определённых стимулов для действий сотрудников. Корпоративная культура может предлагать сотрудникам новые цели и смыслы их деятельности, что в свою очередь усиливает мотивацию и способствует росту производительности труда, закрепляя конструктивные образцы поведения сотрудников.

7. Стабилизационная функция. Направлена на обеспечение социальной устойчивости организации и достижения общего согласия, а также рост сплоченности коллектива, применяя объединяющее действие важнейших элементов корпоративной культуры.

8. Ценностно-образующая функция. Данная функция позволяет сформировать необходимое понимание основных ценностей организации, а также преданность сотрудников.

9. Образовательная и развивающая функции. Корпоративная культура способствует развитию сотрудников, приобретению ими новых знаний, навыков и компетенций, а также освоению новых трудовых приёмов и поведенческих моделей.

10. Замещающая функция. Отражает способность культуры эффективно замещать различные официальные механизмы управления и формализованные правила, сокращать количество необходимых распоряжений руководства, тем самым уменьшая издержки управления. Когда в компании активно развита функция замещения, она, как правило, характеризуется наличием минимального количества контролирующих органов и слабо выраженной формальной стороной управления в целом. Это уменьшает необходимость создания дополнительных иерархических уровней для управления и контроля, что позволяет минимизировать информационные потери при осуществлении вертикальных коммуникаций и оптимизировать численность персонала.

А. В. Колесников в учебнике «Корпоративная культура»¹² описывает более развёрнутую модель, отражающую функции корпоративной культуры, в которой функции разделены на два типа – внутренней интеграции и внешней экспансии (рисунок 1). Часть функций внутренней интеграции совпадают с теми, что были описаны В. Р. Весниным. Ниже описаны функции, ещё не упомянутые в данном исследовании.

Функции внутренней интеграции:

1. Перфекционистская функция. Данная функция основывается на создании условий, при которых нормы и ценности сотрудников, стремящихся доводить свою работу до идеального результата, становятся доминирующими в организации. В совокупности с формальными системами контроля и менеджмента качества данные ценности способствуют созданию конкурентоспособной продукции и успеху на рынке.

¹² Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов ... С. 26-32

2. Рекреативная функция. Корпоративная культура может способствовать восстановлению энергетического потенциала сотрудников за счёт создания комфортной обстановки на рабочих местах, что способствует активности персонала и усиливает его мотивацию.



Рисунок 1 – Функции корпоративной культуры [16].

Далее перечислим функции внешней экспансии:

1. Инновационная функция. Данную функцию выполняют те нормы, правила, обычаи и традиции, которые позволяют компании оперативно адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды организации, за счёт внедрения новых приёмов работы, новых моделей организационного поведения или новых продуктов. Эти ценности способствуют конкурентоспособности организации, выживанию в условиях жесткой конкуренции. Реализация этой функции предполагает постоянный поиск инновационных технологий как в производстве, так и в менеджменте.

2. Имиджеформирующая функция. Развитая корпоративная культура способствует формированию положительного имиджа компании. Это увеличивает доверие к брендам компании, её товарам и услугам.

3. Функция клиентоориентированности или ориентации на потребителя. Данная функция заключается в построении определённой системы отношений на предприятии. Эта

система позволяет всем сотрудникам придерживаться единых стандартов поведения, ставящих интересы потребителя на первое место. Ценности и нормы поведения любого сотрудника, могут сказаться на удовлетворённости клиента, воздействуя на качество продукции или качество сервиса, поэтому так важно культивировать ценности, которые будут улучшать качество взаимодействия с клиентами.

4. Формирование и регулирование партнёрских отношений. Данная функция реализуется посредством выработки норм взаимоотношений с партнёрами и конкурентами, формирования моральной ответственности перед ними, что позволяет дополнить нормы и правила поведения, созданные в рамках юридической и правовой ответственности.

5. Социальная функция. Способствует приспособлению организации к запросам общества, обеспечивает её интеграцию в социальную среду. Эта функция осуществляется за счёт интерпретации социальных процессов внутри корпоративной культуры и быстрой перестройки внутренних процессов в соответствии с новыми социальными запросами.

6. Инвестиционная функция. Данная функция реализуется через создание прозрачной среды бизнеса, культивацию соответствующих ценностей на всех уровнях. Прозрачность условий бизнеса – залог обоснованности решений акционеров о приобретении или продажи ценных бумаг. Важно основывать корпоративное поведение на принципах равенства всех категорий акционеров, в том числе миноритарных и иностранных. Корпоративная культура может способствовать созданию открытой среды ведения бизнеса, что в свою очередь способствует привлечению инвестиций и увеличению капитализации компании. Открытость компании, способность смело раскрывать даже негативную информацию и грамотно её комментировать – всё это способствует улучшению репутации компании, так как свидетельствует о честности в ведении бизнеса и готовности работать над устранением проблем.

7. Рекрутинговая функция. Корпоративная культура помогает сформировать положительный имидж компании, что в свою очередь способствует привлечению и удержанию в компании высококвалифицированных специалистов, а также сотрудников, занимающих наиболее важные позиции.

Приведённое выше описание функций корпоративной культуры отражает её всестороннее воздействие на организацию, поэтому крайне важно построение корпоративной культуры, которая соответствует организационным целям и способствует их достижению. В. П. Пугачёв¹³ описывает корпоративные культуры, которые могут препятствовать выполнению организационных целей – деструктивные культуры, и их противоположность – конструктивные культуры. Автор отмечает, что научное сообщество

¹³ Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов С. 344-345

чаще уделяет внимание именно конструктивным культурам, так как все организации стремятся к формированию именно таких культур. При этом большинство культур уже являются конструктивными и способствуют выживанию организации в жесткой конкурентной борьбе.

Однако очень важно вовремя диагностировать деструктивную культуру, которая может тормозить или блокировать выполнение целей организации. Для этого необходимо оценить корпоративную культуру по шкале конструктивности-деструктивности (рисунок 2), соотнеся ценности, нормы, мотивы поведения сотрудников и их базовые представления со стратегическими целями организации.



Рисунок 2 – Шкала измерения организационной культуры по конструктивности-деструктивности [34].

Стратегические цели организации далеко не всегда совпадают с целями корпоративной культуры. Для диагностики степени соответствия целей культуры целям организации, необходимо в первую очередь провести стратегический анализ, выделить и систематизировать основные элементы стратегии организации, уточнить важность каждой стратегической цели и сопоставить её с тем аспектом корпоративной культуры, который призван её обеспечить. В случае выявления серьёзного несоответствия целей корпоративной культуры целям организации, существует четыре подхода к решению данной проблемы:

1. Игнорирование корпоративной культуры, несмотря на то что она препятствует претворению в жизнь выбранной стратегии.
2. Подстраивание системы управления под культуру.
3. Изменение корпоративной культуры для обеспечения её соответствия стратегии.
4. Изменение стратегии, подстраивая её под существующую культуру.

Выбор одной из предложенных стратегий зависит от многих факторов, характеризующих ситуацию в целом, а также от целей и ценностей компании. Важно учитывать, что изменение корпоративной культуры – это сложный и трудоёмкий процесс.

Таким образом, корпоративная культура выполняет множество разнообразных функций, затрагивающих большинство сфер жизни организации. Это отражает важность изучения и оценки корпоративной культуры, приведения её в соответствие со стратегическими целями организации. Далее будут рассмотрены различные классификации корпоративной культуры.

1.3 Классификации типов корпоративной культуры

Существует несколько подходов к классификации корпоративной культуры. Авторы учебника «Организационная культура» под редакцией В. Г. Смирновой¹⁴ приводят описание некоторых подходов.

Классификация корпоративной культуры по сферам деятельности, разработанная Т. Дилом и А. Кеннеди. Авторами данной классификации определены четыре типа корпоративной культуры в зависимости от степени риска и скорости получения результатов.

1. «Крутой парень» - данный тип характеризуется высоким риском и необходимостью быстрого получения результата. Чаще всего встречается у компаний, занятых в сфере высоких технологий.

2. «Работай упорно» - решения в данном типе культуры характеризуются низкой степенью риска, но направлены на быстрое получение результата. Данный тип распространён в торговых организациях.

3. «Сделай ставку на свою компанию» - принятие решений в данном типе организационной культуры связано с высокой степенью риска, а для получения результата необходимо длительное время. Чаще встречается в крупных компаниях, где принятие решений связано с крупными инвестициями, например, в нефтяной промышленности.

4. «Процесс» - для данного типа характерны медленные темпы получения результатов и низкая степень риска, как правило, он распространён в государственных и муниципальных организациях, где внимание при принятии решений в основном сосредоточено на процедурах и процессах.

Более подробная характеристика организационных культур в рамках данной классификации приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика организационных культур (Т. Дил, А. Кеннеди) [29]

Параметры	«Крутой парень»	«Работай упорно»	«Сделай ставку на свою компанию»	«Процесс»
Степень риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Скорость получения результата	Высокая	Высокая	Медленная	Высокая
Основные цели	Высокие технологии	Покупатель	Долгосрочные инвестиции	Процесс
Качества сотрудников	Рискованность, жесткость	Способность к торговле	Надёжность, компетентность	Преданность системе

¹⁴ Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ... С. 22-25

Окончание таблицы 3

Ритуалы	Проведение собственных ритуалов	Конкурсы продавцов	Деловые встречи	Доклады, мероприятия
Сильные стороны	Положительные стороны риска, быстрота получения результата	Массовое производство товаров	Высокое качество нововведений	Высокий уровень организованности
Слабые стороны	Краткосрочность планирования	Увеличение количества за счёт качества	Медленный процесс, низкие обороты	Неспособность быстро реагировать на изменения
Примеры	Сфера высоких технологий	Торговые организации	Компании горной, нефтедобывающей промышленности	Государственные, муниципальные организации

Авторы также описывают типологию корпоративной культуры, созданную на основе трёх типов организаций – предпринимательской, обучающей и интеллектуальной. Предпринимательская организация характеризуется предпринимательской культурой, а интеллектуальная и обучающая организации – культурой знаний.

Предпринимательская культура. Основой данного типа культуры является предпринимательский процесс, осуществляющийся на всех уровнях иерархии – от определения возможностей до их реализации. Предпринимательская культура характеризуется постоянным поиском новых возможностей, гибкостью, адаптивностью, способностью к непрерывным изменениям и обновлению, нацеленностью на инновации.

Основой управления организации с данной культурой является предпринимательское мышление, а философией управления – предпринимательство. В таких организациях каждого сотрудника рассматривают, как предпринимателя, что означает, что каждый сотрудник должен знать и разделять цели организации, иметь право на самостоятельное принятие решений и распоряжение ресурсами и информацией. Таким образом, организация рассматривается как сообщество предпринимателей, для чего в организации поощряются различные организационные объединения, в том числе малые группы.

Ещё одним основным принципом предпринимательской культуры является децентрализация принятия решений. Решения принимаются на нижних и средних уровнях управления, а сотрудники берут на себя ответственность. Это необходимо для того, чтобы не упустить новые возможности для компании. Для обеспечения доступа к информации, способствующей выявлению новых возможностей, в предпринимательских организациях развивается самоуправление, а также информационные системы, объединяющие все процессы на предприятии.

Культура знаний. Данная культура ставит своей целью создание для сотрудников обстановки, способствующей вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена знаниями.

Культура знаний тесно связана со стратегией управления знаниями, выбранной организацией. Стратегия управления знаниями – план действий, целью которого является трансформация интеллектуального капитала для повышения эффективности компании и увеличения её стоимости и конкурентоспособности.

Существенную роль при разработке стратегии играет идентификация основных интеллектуальных ресурсов и способностей, наиболее значимых для организации, уникальных, не поддающихся имитации и обеспечивающих конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде. Компании могут концентрировать внимание на определённых видах интеллектуального капитала и разрабатывать соответствующие стратегии. К примеру, некоторые компании уделяют особое внимание человеческому капиталу и разрабатывают стратегии управления знаниями, связанные с обучением, развитием творческих способностей персонала, обменом опытом и знаниями. Другие организации развивают стратегии управления знаниями на основе современных информационных технологий, третьи большое значение придают интеллектуальной собственности. Специфика элементов культуры знаний (ценностей, норм, правил поведения, требований к персоналу, методов мотивации и программ обучения) будет определяться тем, на каких знаниях наиболее сфокусирована стратегия управления знаниями в организации.

В целом же культура знаний определяет следующие ценности для компании:

- Генерирование идей как источник новых знаний.
- Творчество.
- Инновации.
- Информационная открытость.
- Готовность к изменениям.
- Обучение.

Рассмотрим ещё одну типологию корпоративных культур, предложенную Чарльзом Хэнди [16]. Данная типология базируется на идентификации источника власти в организации, а также особенностей распределения прав и ответственности. Ч. Хэнди выделяет следующие источники власти:

- Личность (индивидуальность);
- Иерархичность (бюрократичность);
- Интеллектуальность (знание);

— Творчество (креативность).

На основе данных источников власти автор типологии выделяет четыре типа культуры – Зевса, Аполлона, Афины и Диониса, иллюстрируя суть организационных отношений, сложившихся в компании с помощью метафоры, основанной на древнегреческой мифологии (рисунок 3).

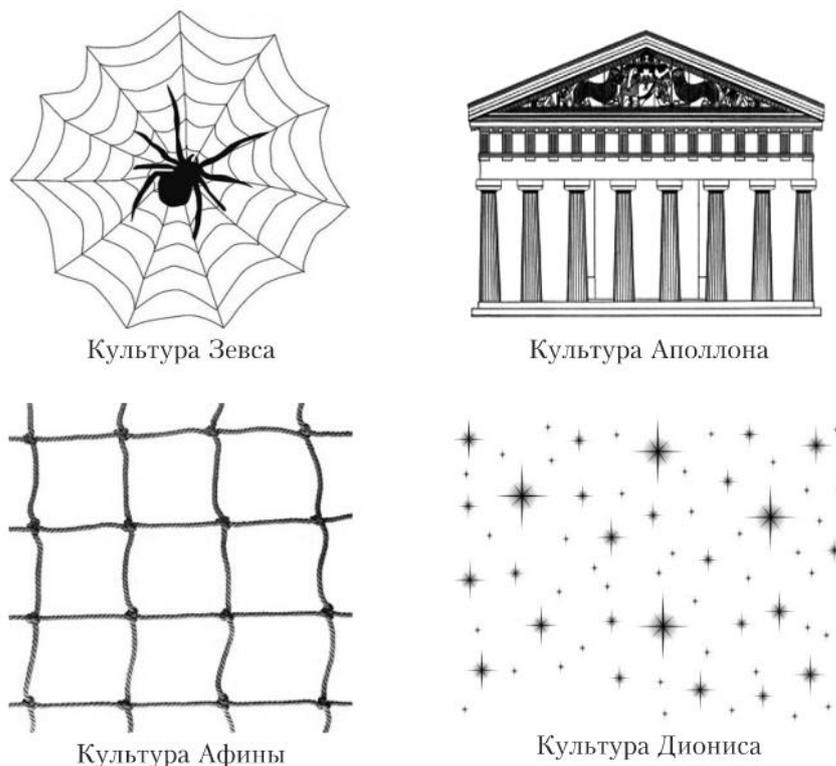


Рисунок 3 – Метафорическое представление типов корпоративной культуры по Ч. Хэнди [16]

Культура Зевса характеризуется сосредоточением всех инструментов управления в руках одного человека – руководителя. На рисунке 3 это отражено в виде иллюстрации паука, находящегося в центре паутины и сосредоточившего в себе все нити управления. Организация в значительной степени зависит от качеств лидера, его особенностей и настроения. Ресурсы распределяются централизованно, а структура организации как правило жесткая и иерархическая. В таблице 4 представлены особенности культуры Зевса.

Таблица 4 – Характерные особенности культуры Зевса (культуры власти).

Содержание	Особенности	Достоинства	Недостатки
Харизматичность руководителя	Готовность принимать высокорисковые решения	Эффективно в условиях неопределённости	Неустойчивость
Доверие и эмпатия	Фокус на личной власти	Низкая степень формализации	Зависимость от влияния лидера
Преимственность	Значение личной преданности	Централизованный контроль	Склонность к интригам и манипулированию

Культура Аполлона (культура роли). На рисунке 3 данный тип культуры метафорически представлен в виде древнегреческого храма, колонны которого символизируют четкие бюрократические процедуры, которые помогают организации продемонстрировать высокую эффективность в условиях стабильного окружения, предсказуемости поведения конкурентов и неизменности технологии производства товаров и услуг. Данный тип формируется при возникновении необходимости формализации бизнес-процессов, когда личностное влияние на производственные отношения снижает эффективность работы. Основные характеристики данного типа культуры представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Характерные особенности культуры Апполона (культуры роли).

Содержание	Особенности	Достоинства	Недостатки
Бюрократичность и иерархичность	Строгое функциональное распределение ролей	Безопасное предсказуемое место работы	Плохая адаптация к изменениям
Сильная власть	Координация и управляемость	Исполнительный и стабильный персонал	Медленная реакция на изменения внешней среды
Высокая техническая компетентность	Специализация персонала	Устойчивость и консервативность	Обезличенность сотрудников, потеря ими инициативы

Культура Афины (культура задачи). На рисунке 3 культура Афины проиллюстрирована рыбацкой сетью, что символизирует работу в рамках узловых проблем. Властью в данном типе культуры обладают специалисты, она ориентирована на решение конкретных задач, лидерство обычно принимает на себя сотрудник, наиболее компетентный в проблеме или находящийся к ней ближе всего. Это обеспечивает высокую адаптивность данного типа культуры, фокусирование на наиболее значимых задачах. В таблице 6 приведены основные характеристики культуры Афины.

Таблица 6 – Характерные особенности культуры Афины (культуры задачи).

Содержание	Особенности	Достоинства	Недостатки
Профессионализм и узкая специальность	Эффективность при непредвиденных обстоятельствах	Высокая степень адаптивности	Профессиональный снобизм
Энергичность и творчество	Неординарное мышление, свежесть взгляда, профессиональная интуиция	Качественные творческие решения	Дорогостоящие и излишне качественные решения
Относительная автономность	Свобода в выборе способов решения задач	Мотивированные сотрудники	Избыточное общение

Культура Диониса (культура личности). Отношения в организациях с культурой такого типа сфокусированы вокруг творческих личностей, которые выступают в качестве системообразующих элементов организации. Именно поэтому на рисунке 3 данный тип культуры символически представлен схемой ночного неба со сверкающими звёздами. Власть в организации исходит от личных качеств и профессиональных навыков отдельных сотрудников. Характерные особенности данного типа культуры представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Характерные особенности культуры Диониса (культуры личности).

Содержание	Особенности	Достоинства	Недостатки
Профессионализм и независимость	Работа оценивается по результатам	Высокая степень адаптивности	Потенциальная конфликтность
Ассоциация профессионалов	Ориентация на разнообразную работу	Помощь и содействие в развитии	Потребность сотрудников в независимости
Достижение персоналом личных целей	Сообщество индивидуальностей, обладающих талантом и влиянием	Возможность личностного и профессионального роста	Индивидуальный подход в управлении

Одной из наиболее известных моделей классификации корпоративной культуры является рамочная конструкция конкурирующих ценностей Кима Камерона и Роберта Куинна [12]. Разрабатывая данную модель, авторы задались вопросом о ключевых факторах, определяющих эффективность организации. Проведя статистический анализ тридцати девяти индикаторов организационной эффективности, представленных в исследовании Дж. Кэмпбелла, К. Камерон и Р. Куинн выделили два основных измерения, позволяющее относить остальные индикаторы к одной из четырёх групп.

– **Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль.** Данное измерение отделяет компании, эффективность которых зависит от гибкости, изменчивости и адаптивности (такие как Microsoft и Nike, по мнению авторов), от компаний, которые эффективно функционируют, когда они стабильны, предсказуемы и механистически целостны (университеты, правительственные органы, конгломераты, такие как Boeing).

– **Внутренняя фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация.** Второе измерение разграничивает компании, которые считаются эффективными в зависимости от их ориентации на внутреннюю или внешнюю среду. Такие компании, как IBM или Hewlett-Packard, по мнению авторов модели, ориентированы на внутреннюю гармонию и достигают своей эффективности за её счёт. Эффективность других компаний, так Honda или Toyota, оценивается по их способности конкурировать вне собственных границ, для них важна децентрализация, самостоятельность и независимость в принятии решений.

Приведённые выше измерения разграничивают четыре типа организационной культуры, представленные на рисунке 5. Каждый из типов культуры обладает четкими индикаторами организационной эффективности. Рассмотрим их подробнее.



Рисунок 5 - Рамочная конструкция конкурирующих ценностей и типы культуры.

– Иерархическая культура. Данный тип культуры характеризуется высоким уровнем формализации взаимодействия внутри организации. Структурированные процедуры регламентируют поведение людей, а эффективными лидерами считаются талантливые организаторы и координаторы, способные поддержать стабильность деятельности компании. Объединяющими факторами являются формальные правила и официальная политика. Работники в данном типе культуры выступают носителями определённых функций, в их поведении ценится пунктуальность, высокая концентрация внимания и исполнительность. Долгосрочной целью организации является обеспечение рентабельности, предсказуемости и стабильности.

– Рыночная культура. Данная культура в основном фокусируется на внешних операциях с клиентами, поставщиками и другими заинтересованными лицами, на их успешности. Культура в первую очередь ориентирована на результаты, эффективными лидерами считаются твёрдые руководители и суровые конкуренты. Основной ценностью, объединяющей компанию воедино, является стремление побеждать, а успех измеряется занятой долей рынка. Основной целью является достижение конкурентного преимущества.

– Клановая культура. Основные ценности данного типа культуры: сплоченность, соучастие, ощущение общности в организации. Также важны межличностные отношения, бригадная работа, инвестиции в человеческий капитал и развитие сотрудников. Организацию

объединяют преданность и традиции. Важнейшие критерии успеха – здоровый внутренний климат и забота о людях.

– Адхократическая культура. Данный тип культуры авторы теории описывают как наиболее адаптивный, быстро реагирующий на изменяющиеся условия внешней среды. Обычно характеризуется гибкой организационной структурой, ориентированной на конкретные проекты и задачи. Власть переходит от одной группы (или специалиста) к другой в зависимости от задачи. Эффективным лидером считается новатор, способный к риску и предвидению будущих ситуаций. Организацию данного типа связывают воедино преданность риску и новаторству. Долгосрочной целью является быстрый рост, получение новых ресурсов, а успех определяется лидерством по качеству, передовым технологиям.

Рассмотрев понятие, структуру, функции и классификацию корпоративной культуры, перейдём к методам оценки корпоративной культуры и выбору подходящей модели для оценки и будущей разработки рекомендаций.

1.4 Методы оценки корпоративной культуры

Исследование корпоративной культуры представляет собой один из видов организационной диагностики, позволяющий выявить проблемы функционирования компании и найти пути их решения. Существует множество методов и моделей диагностики корпоративной культуры, единый подход к данному процессу на сегодняшний день не выработан. Одна из главных проблем – объективность оценки ценностей, мотивов, установок и ожиданий сотрудников. Методические основы исследования корпоративной культуры описаны в учебнике «Организационная культура» под редакцией В. Г. Смирновой.¹⁵

Выделяют две позиции исследователей корпоративной культуры – эмпирическую и этическую. Исследователи, придерживающиеся первой позиции, считают, что культура каждой организации уникальна и не может быть исследована количественными методами, а потому требует нестандартизированного исследования. Сторонники второй позиции стремятся сравнить различные корпоративные культуры, используя стандартные измерения.

Таким образом, существует два концептуальных подхода к исследованию и диагностике корпоративной культуры:

1. Идеографический («интерпретирующий», «понимающий») – в основе данного подхода лежит использование качественных методов.

¹⁵ Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ... С. 252-261

2. Номотетический («формализованный», «количественный») – данный подход предполагает использование количественных методов, стандартизированных опросников с последующей обработкой результатов по специальным шкалам.

К методам идеографического подхода относятся интервью, включённое наблюдение, групповые дискуссии. Такие методы подходят для изучения системы организации и управления работниками, степени развития коллектива, артефактов корпоративной культуры и провозглашаемых ценностей, так как эти элементы находятся на поверхности и достаточно легко наблюдаемы.

Формализованный подход использует стандартизированные опросники, позволяющие затем применять статистические методы обработки информации. Это позволяет сравнивать корпоративные культуры разных компаний по одним основаниям. Данный подход позволяет оценить модели поведения сотрудников, философию организации и социально-психологический климат.

На сегодняшний день компании всё чаще используют как количественные, так и качественные методы. Количественные исследования могут дополнять и подтверждать качественные, благодаря чему исследование будет носить более комплексный и аргументированный характер.

На базе описанных выше методов существует три стратегии изучения организационной культуры:

1. Холистическая стратегия. Предполагает глубокое погружение исследователя в корпоративную культуру компании, действие его в ней в качестве наблюдателя или члена коллектива. Используя полевые методы изучения ситуации за счёт полного погружения в неё, исследователь может получить необходимые сведения. Такая стратегия предполагает, что исследователю необходимо сначала заслужить доверие персонала, чтобы наблюдение принесло максимально объективные результаты.

2. Метафорическая (языковая) стратегия. Предполагает изучение документов организации, отчетности, языка организации, легенд, рассказов, мифов, шуток, лозунгов, девизов и гимнов – всех языковых элементов корпоративной культуры. После чего из полученной информации складывается определённое представление о культуре компании.

3. Количественная стратегия. Предполагает использование методов, дающих количественную оценку отдельным проявлениям культуры – опросов, интервьюирования, анкетирования и пр. Эффективность данных методов обосновывается грамотной формулировкой вопросов.

Схематически подходы к изучению культуры и относящиеся к ним стратегии представлены на рисунке 4.

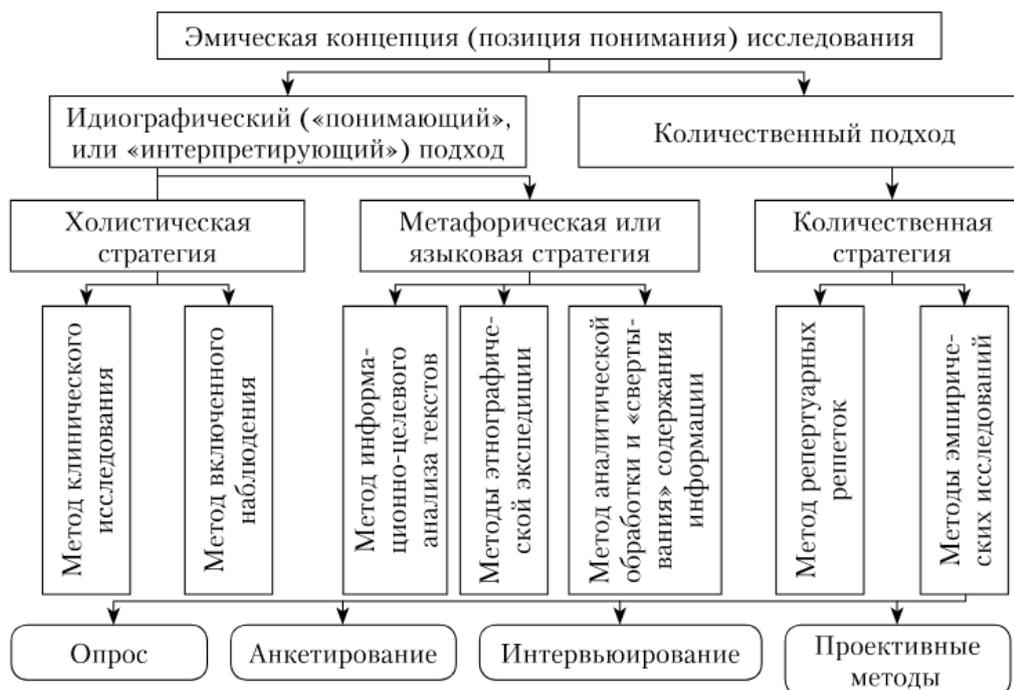


Рисунок 4 – Подходы, стратегии и методы изучения корпоративной культуры [24]

На рисунке 4 также представлены методы изучения корпоративной культуры, представляющие собой приёмы и способы её изучения. Наиболее часто используются методы, входящие в три группы:

1. Общенаучные методы исследования. Данные методы непосредственно направлены на изучаемый предмет или могут предлагать его специфическую интерпретацию. Одним из примеров является системный подход, базирующийся на рассмотрении культуры как системы, то есть изучать её как совокупность взаимосвязанных элементов и механизмов их взаимодействия.

2. Общелогические методы. Методы данной группы относятся к процедуре познавательного процесса. Они не дают специфической картины ценностей организации, но позволяют обрабатывать информацию определённым образом, например анализ и синтез.

3. Методы эмпирических исследований. Целью применения данных методов является получение первичной информации о культуре компании. Данные методы реализуются с использованием опросных методик, направленных на выявление ценностей, приоритетных для определённых типов культуры. Примером данного метода является модель и опросник К. Камерона и Р. Куина, описанная в параграфе 1.3.

Далее в рамках исследования были рассмотрены различные научные модели оценки корпоративной культуры и выбраны модели и методы, использованные для оценки корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп».

Модели классификации корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна, а также Ч. Хэнди, подробно описанные в параграфе 1.3, обладают также инструментами по оценке корпоративной культуры. Рассмотрим их подробнее.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Кима Камерона и Роберта Куинна. Для оценки корпоративной культуры компании по данной модели её авторами был разработан специальный опросник OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), позволяющий определить соотношение четырёх типов культуры (иерархической, рыночной, клановой и адхократической) в организации и провести анализ проявления соответствующих им ценностей. Примечательно также то, что опросник предполагает оценку как текущего, так и желаемого соотношения типов культуры в организации, позволяя идентифицировать направления изменения и развития корпоративной культуры. Классическая структура опросника представлена в приложении А.

Модель типологии корпоративной культуры Чарльза Хэнди. Аналогично модели К. Камерона и Р. Куинна, инструментом для оценки корпоративной культуры по данной модели является опросник. Он состоит из 85 утверждений, которые необходимо отметить знаком «+» или «-» в зависимости от их соответствия действительности по мнению респондента. Каждое утверждение относится к определённому типу культуры, и тот тип, который набрал наибольшее количество знаков «+», считается доминирующим в организации. Данный инструмент базируется на четырёх типах корпоративной культуры Ч. Хэнди, однако он менее комплексный и глубокий, чем OCAI. В первую очередь, потому что типология Ч. Хэнди базируется на источнике власти в организации, в то время как типология К. Камерона и Р. Куинна более комплексная и охватывает большое количество факторов организационной эффективности. Кроме того, опросник Ч. Хэнди не позволяет определить соотношение типов культуры или сравнить текущее состояние организационной культуры с предпочтительным. Структура опросника Ч. Хэнди представлена в приложении Б.

Также были рассмотрены модели, построенные на идентификации и анализе различных элементов организационной культуры, одной из которых является артефактная модель Фредерика Харриса и Роберта Морона [3,16]. Авторы данной модели выделили десять основных направлений воздействия корпоративной культуры на компанию:

1. Осознание себя и своего места в организации. Проявляется в самоощущении сотрудников, формируемом отношением к ним со стороны руководства. Существуют компании, где к сотрудникам относятся, как к ценным и самостоятельным специалистам, а также компании, где сотрудников воспринимают лишь как исполнителей определённых функций. Также важную роль играют запреты или поощрение на выражение личного мнения и эмоций сотрудника на рабочем месте.

2. Коммуникации, язык общения. Данное направление влияния включает в себя такие элементы, как жаргон, профессиональный сленг, аббревиатуры, особенности профессиональной лексики, а также общий уровень коммуникации, степень формальности общения. Построение эффективных коммуникаций способствует общей эффективности организации.

3. Внешний вид и одежда. Данное направление определяет наличие дресс-кода или униформы, а также другие правила относительно внешнего вида сотрудников. Важно учитывать специфику деятельности организации и особенности технологического процесса.

4. Тип питания, организация питания, привычки и традиции в питании. В данном направлении важна организация питания, периодичность и время, отводимое на него, наличие пунктов питания в организации, отдельное и совместное питание сотрудников разных уровней.

5. Время, отношение к нему, использование времени как ресурса. Включает степень контроля за соблюдением сотрудниками временного распорядка, а также в целом отношение сотрудников ко времени.

6. Отношения между сотрудниками. В рамках данного направления наблюдается влияние культуры на отношения между сотрудниками по различным основаниям: по полу и возрасту, статусу и уровню власти, опыту и знаниям, религии и гражданству. Также важны степень формализации отношений, способы поддержки персонала (система льгот, компенсаций и гарантий) и способы разрешения конфликтов.

7. Ценности и нормы поведения. Одно из самых важных направлений влияния корпоративной культуры на организацию, включает также сохранность и изменчивость ценностей и норм. Определяет мотивацию и поведение сотрудников.

8. Мировоззрение. Представляет собой совокупность представлений сотрудников о различных аспектах деятельности организации, включает такие аспекты, как вера сотрудниками в свои силы, в правильность действий руководства, в успех организации и справедливость. Ещё одним элементом является влияние конфессий на работу. Идентифицировать мировоззрение отдельных сотрудников достаточно сложно, но относительно всей организации оно отражается в миссии, видении и ценностях.

9. Обучение и развитие работников. Включает такие элементы как информирование сотрудников, меры дополнительного повышения квалификации. Также влияет на построение системы управления – поощрение или подавление потребности сотрудников в логическом обосновании смысла труда.

10. Этика труда и мотивация. Данное направление влияния включает множество важных элементов, таких как отношение к труду, трудовая мотивация, система оценки и

материальной и нематериальной мотивации, механизмы продвижения по карьерной лестнице.

Данная модель позволяет идентифицировать и проанализировать большое количество элементов корпоративной культуры, обнаружить противоречия или их отсутствие во влиянии корпоративной культуры на все сферы жизни организации.

Ещё одной моделью, основанной на анализе элементов корпоративной культуры, является модель игровой структуры корпоративной культуры, описанная в учебно-методическом пособии Т. А. Лапиной «Корпоративная культура».¹⁶ Данная модель включает следующие элементы:

– Язык. К данному элементу относятся общий уровень речи, организационный сленг, форма обращения к коллегам, использование профессиональной лексики.

– Лозунги. Лозунг является кратким выражением ценностей компании. Лозунги могут нести различные послания: о мировоззрении, видении компании, её взглядах и этике, об особенностях компании, отношении к потребителю, свойствах продукции или услуг.

– Легенды. Представляют собой рассказы, в основе которых лежат реальные организационные изменения или история, также могут транслировать ценности компании. Легенды обычно затрагивают темы имиджа руководителей, карьерного роста и увольнения, отношения к ошибкам в работе и к экстренным ситуациям.

– Игры и манёвры. Представляют собой определённое поведение сотрудников, обычно направленное на сокрытие истинных ценностей компании.

– Ритуалы. Являются социально-регулируемой последовательностью действий, приводящей к символическому разрешению ситуации. Типы ритуалов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Типы ритуалов [18].

Тип ритуала	Возможный повод	Возможные последствия
Ритуал продвижения	Завершение базового обучения, переподготовка.	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия выполняемых ролей
Ритуал ухода	Увольнение с работы или понижение в должности	Ослабляет власть и понижает статус, подтверждает необходимость требуемого поведения
Ритуал усиления	Выявление лучшего поведения	Усиливает власть и повышает статус, оказывает на ценность правильного поведения

¹⁶ Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – С. 18

Окончание таблицы 8

Ритуал обновления	Развитие социальных отношений и повышение их эффективности	Изменение стиля работы и руководства
Ритуал разрешения конфликта	Достижение договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Ритуал единения	Признание существующего положения удовлетворительным	Поддержание чувства общности, сплочение коллектива
Ритуал вхождения	Прием на работу	Обеспечивает вхождение в новую роль, минимизирует различия в выполняемых ролях

Данная модель позволяет проанализировать меньшее количество элементов корпоративной культуры, чем артефактная модель Ф. Харриса и Р. Морона, и больше фокусируется именно на внешних проявлениях влияния организационной культуры на компанию.

Ещё одной уникальной моделью оценки корпоративной культуры является **модель клинического исследования** Э. Шейна [36]. Её основным отличием от других рассмотренных моделей является добровольная передача информации исследователю сотрудниками компании, так как именно они инициировали процесс исследования и стремятся извлечь из него пользу. Основной задачей консультанта в этой модели является решение определённой организационной проблемы, но параллельно с этим он собирает культурологическую информацию. Консультанту предоставляется психологическое право задавать вопросы, относящиеся к области культурного анализа, которые определяют направление дальнейшего изучения компании и работы с проблемой. Клиент заинтересован в совместном с консультантом решении проблемы, поэтому поиск информации для её решения также производится совместно.

В рамках модели используются такие методы диагностики, как проведение индивидуальных или групповых интервью, а также наблюдение, сбор демографической информации. При необходимости исследователь может привлекать сотрудников компании к изучению, но только указанных ими самими проблем и только на их собственных условиях.

Важнейшая предпосылка клинической модели, сформулированная Э. Шейном: «Вы поймёте систему лучше только в том случае, если попытаетесь изменить её». В этом состоит основное отличие клинической модели от моделей, которые автор относит к группе этнографических, где основной предпосылкой является возможность изучения корпоративной культуры компании в полной мере после достаточно долгого наблюдения за ней. Модель клинического исследования предполагает, что для понимания культуры

недостаточно просто наблюдения за ней, поскольку задача определения роли базовых представлений, ценностей и ритуалов может быть решена только на основе активного взаимодействия с носителями исследуемой культуры.

Для изучения корпоративной культуры ООО «КДВ Групп» были выбраны следующие модели:

– Артефактная модель Ф. Харриса и Р. Морона. Модель позволяет изучить широкий спектр элементов корпоративной культуры, направлений её влияния на организацию, оценить согласованность корпоративной культуры (наличие или отсутствие явных различий между влиянием культуры на различные сферы). Также позволяет использовать качественные методы сбора и обработки информации.

– Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Кима Камерона и Роберта Куинна. Данная модель отличается комплексностью, охватывает важные сферы взаимодействия корпоративной культуры и организации, а также позволяет использовать количественные методы сбора и обработки информации, учитывать мнение сотрудников о текущем и желаемом состоянии корпоративной культуры, выявлять направления её развития. При этом модель является более глубокой и комплексной, чем схожая по структуре модель Ч. Хэнди.

Рассмотрев теоретические основы изучения корпоративной культуры, её функции, классификации, модели и методы исследования, перейдём к рассмотрению корпоративной культуры компании ООО «КДВ Групп».

2 Исследование корпоративной культуры ООО «КДВ Групп»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «КДВ Групп» - томская компания, основным видом деятельности которой является торговля пищевыми продуктами (кондитерскими изделиями и снеками). При подготовке краткой характеристики компании были использованы данные системы «Спарк-интерфакс» (включая бухгалтерскую отчётность), базы данных «Passport» (Euromonitor international), а также данные, размещённые в открытом доступе на официальном сайте компании [2, 23, 26, 38, 41].

Компания является частью холдинга, головной компанией которого является АО «КДВ». Помимо ООО «КДВ Групп» в состав холдинга входит ещё 19 компаний, одна из которых зарегистрирована в Украине. Все компании холдинга представлены на рисунке 5. Под «долей в УК» на рисунке имеется в виду доля АО «КДВ» в уставном капитале её дочерних компаний.

Наименование	Доля в УК, %	Последнее упоминание ↓	Наименование	Доля в УК, %	Последнее упоминание ↓
ВОСТОК-ВЭД, ООО	100	07.06.2021	КДВ РОЗНИЦА, ООО	100	07.06.2021
ГЛОБУС, ООО	100	07.06.2021	КДВ ЯШКИНО, ООО	100	07.06.2021
КДВ АГРОХОЛДИНГ, ООО	100	07.06.2021	КДВ ЯШКИНСКАЯ МЕЛЬНИЦА, ООО	100	07.06.2021
КДВ ВОРОНЕЖ, ООО	100	07.06.2021	КК ОЗЕРСКИЙ СУВЕНИР, ООО	100	07.06.2021
КДВ ВОСКРЕСЕНСК, ООО	100	07.06.2021	ТОМЬ-ЛТД, ООО	100	07.06.2021
КДВ ГРУПП, ООО	100	07.06.2021	БАБКИНЫ СЕМЕЧКИ, ООО	99.97	07.06.2021
КДВ КРАСНОДАР, ООО	100	07.06.2021	ТОВ "ЮНІСНЕК ПРОДАКШН"	100	01.03.2019
КДВ КУЗБАСС, ООО	100	07.06.2021	КФ АБАКАНСКАЯ, ОАО	100	31.03.2016
КДВ МИНУСИНСК, ООО	100	07.06.2021	КДВ КЕМЕРОВО, ОАО	100	31.12.2015
КДВ НИЖНИЙ ТАГИЛ, ООО	100	07.06.2021	БРИДЖТАУН ФУДС, ЗАО	100	30.06.2009

Рисунок 5 – Состав холдинга, включающего ООО «КДВ Групп» [2].

Предприятия холдинга владеют более чем десятью фабриками, расположенными в разных городах России, и производящими более 700 наименований продукции, которая продаётся по всей России, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Возвращаясь к характеристике непосредственно ООО «КДВ Групп». История компании началась в 1994 году, компания была образована Денисом Штенгеловым. В 1997 году был приобретён Яшкинский пищекомбинат, компания получила название «Яшкино». В 2002 году компания была переименована в «КДВ Групп».

Деятельность компании в составе холдинга заключается в реализации продукции, виды деятельности компании по ОКВЭД представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Виды деятельности ООО «КДВ Групп» [23].

Код ОКВЭД	Вид деятельности
46.38	Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков
46.31.2	Торговля оптовая консервированными овощами, фруктами и орехами
46.36	Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями
46.36.3	Торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями
47.11	Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах
47.24	Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах
47.29	Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах

Важнейшими нематериальными активами ООО «КДВ Групп» являются более 40 действующих торговых марок, включающих такие известные в России бренды, как «Яшкино», «OZera», «Ореховичи» и «Фруктовичи», «Кириешки», «Бабкины семечки», «Smart Formula», «Бонди», «3 корочки», «Чипсоны», «Зеленый попугай», «Beerka», «Хрустящий картофель», «Mini Free».

Компания также является основателем благотворительный фонда поддержки социальных инициатив «КДВ-Фонд», основной целью которого является поддержка детей, нуждающихся в медицинской, реабилитационной помощи, находящихся в трудной жизненной ситуации; содействие в профилактике, охране здоровья граждан и пропаганде здорового образа жизни. Фонд рассматривает обращения по таким вопросам, как:

- оказание помощи в оплате лекарственных средств, санаторно-курортного лечения;
- содействие в сфере образования, науки, культуры, искусства;
- повышение качества образования детей и молодежи;
- содействие в области физической культуры и спорта, развития и поддержки детского спорта путем оказания финансовой помощи тренерам, юным спортсменам;
- финансирование при приобретении оборудования, реконструкции и ремонте социально значимых и коммунальных объектов города и области.

«КДВ-Фонд» активно сотрудничает с томским благотворительным фондом «Обыкновенное чудо», оказывающим поддержку семьям с детьми, имеющими серьезные проблемы со здоровьем.

По данным Euromonitor international, ООО «КДВ Групп» является пятой компанией по объему продаж в торговле пищевыми продуктами на Российском рынке, уступая таким

крупным компаниям, как «Данон», «Вимм-Билль-Данн», «Объединённые кондитеры» и «Монделез». Компания занимает 2,1% процента рынка торговли пищевыми продуктами. Компания в периоде с 2011 по 2020 годы демонстрировала рост на уровне рынка или выше (рисунок 6).

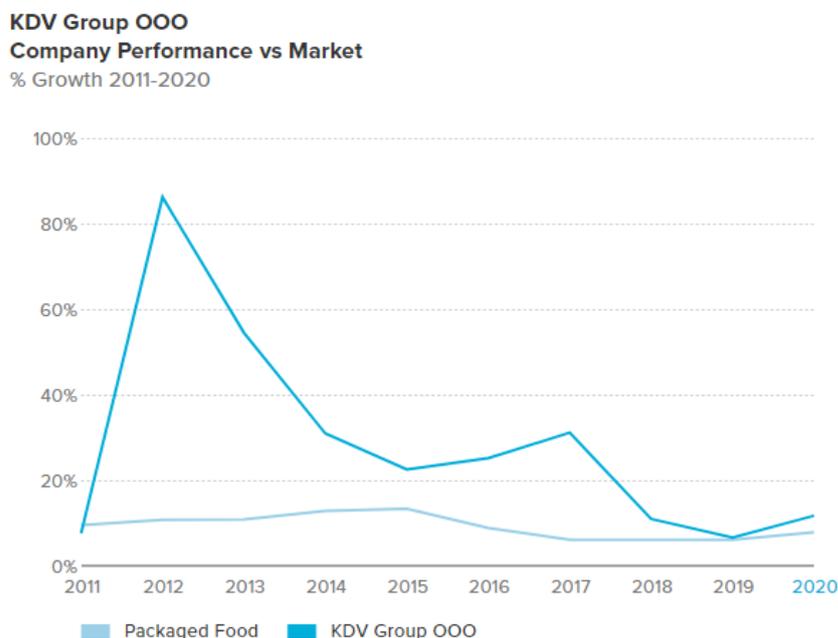


Рисунок 6 – темп роста ООО «КДВ Групп» и темп роста рынка по отношению к предыдущему году, % [38]

Интересен особенно высокий темп роста компании в 2012 году, где он составил более 80%. На протяжении периода он постепенно снижался и сравнялся с рынком в 2019 году. В 2020 году темп роста составил 11,7%, в то время как темп роста рынка – 7,8%.

В системе «Спарк-интерфакс» компания оценивается как контрагент с низким риском по трём индексам:

– Индекс Должной Осмотрительности (ИДО) представляет собой значение от 1 до 99, где более высокое значение отражает большую вероятность того, что компания создана не для уставных целей, а в качестве "транзакционной единицы", не имеющей существенных собственных активов и операций, или является "брошенным" активом. Значение индекса для ООО «КДВ Групп» - 1.

– Индекс Финансового Риска (ИФР) представляет собой значение от 1 до 99, где более высокое значение указывает на наличие признаков неудовлетворительного финансового состояния, которые могут привести к тому, что компания утратит платежеспособность. Значение индекса для ООО «КДВ Групп» - 9.

– Индекс Платежной Дисциплины (ИПД, Paydex) представляет собой значение от 0 до 100, где более низкое значение указывает на высокий риск просрочки платежей. Индекс

платежной дисциплины рассчитывается автоматически на основании данных по платежам компании, полученным от участников программы «Мониторинг платежей», что не может гарантировать покрытия всех платежей компании. Значение индекса для ООО «КДВ Групп» - 100.

Основные финансовые показатели ООО «КДВ Групп» - за последние 5 лет представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные финансовые показатели ООО «КДВ Групп» [23].

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка от продажи (тыс. руб.)	95 315 870	108 511 702	132 082 574	144 440 879	153 894 989
Чистая прибыль (тыс. руб.)	1 493 579	359 363	875 234	875 129	3 455 271
Чистые активы (тыс. руб.)	3 563 665	3 923 028	3 298 262	4 173 391	2 749 561
Денежный поток (тыс. руб.)	38 013	-28 189	7 674	-12 085	-16 573

За последние пять лет выручка от продажи стабильно росла, в то время как чистая прибыль значительно снизилась с 2016 по 2017 год, после чего росла, наиболее значительный рост наблюдается с 2019 по 2020 годы.

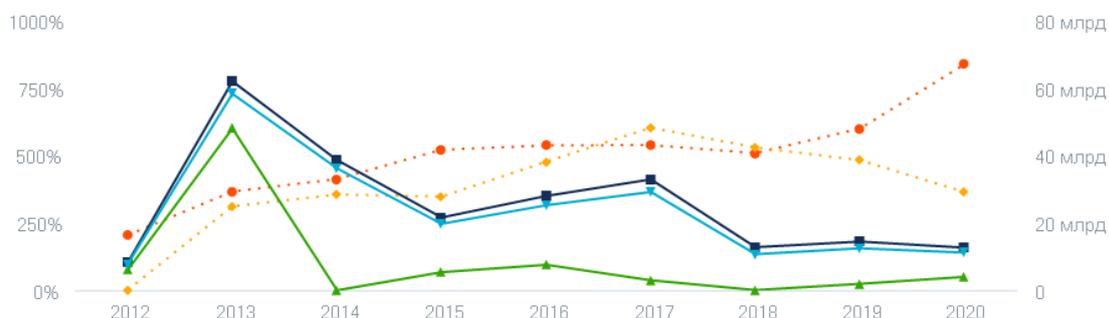
Показатель чистых активов оставался на приблизительно одном уровне с 2016 по 2018 годы, вырос 2019 году и затем снизился в 2020 году. Учитывая значительный прирост чистой прибыли с 2019 по 2020 годы, можно предположить, что компания активно расширяла свою деятельность, для чего ей пришлось увеличить обязательства. Показатель денежного потока не показывает четкой динамики, однако за последние пять лет он чаще был отрицательным, чем положительным. Это также может свидетельствовать об активном развитии компании.

Система «Спарк-интерфакс» также предусматривает возможность анализа основных показателей финансовой эффективности компании, рассчитанных на основе её финансовой отчётности. График изменения показателей оборотных активов, долгосрочных обязательств, а также коэффициентов текущей, общей и быстрой ликвидности, представлен на рисунке 7. По данным системы:

– Прослеживается увеличение коэффициента абсолютной ликвидности на 105,37%. Оборотные активы показывают рост на 39,7%. Долгосрочные обязательства характеризовались падением на 24,41%.

– Коэффициент абсолютной ликвидности превышает среднеотраслевой уровень на 561,17%. Коэффициент быстрой ликвидности выше среднеотраслевого значения на 40,46%.

– Коэффициент абсолютной ликвидности превышает среднерегиональную норму на 129,23%. Коэффициент быстрой ликвидности превышает среднерегиональное значение на 25,26%.



Наименование	2018	Прирост, %	2019	Прирост, %	2020	Прирост, %
--- оборотные активы, Р	40 532 131 000	-5.51	47 808 012 000	17.95	66 788 008 000	39.7
--- долгосрочные обязательства, Р	42 218 627 000	-12.13	38 421 757 000	-8.99	29 042 845 000	-24.41
— коэффициент текущей ликвидности, %	159.41	-61.1	180.11	12.99	157.49	-12.56
— коэффициент абсолютной ликвидности, %	1.1	-97.05	24.21	2 100.91	49.72	105.37
— коэффициент быстрой ликвидности, %	133.62	-63.22	155.41	16.31	139.34	-10.34

Рисунок 7 – Коэффициенты текущей, абсолютной и быстрой ликвидности ООО «КДВ Групп» [23].

Высокие значения коэффициента текущей ликвидности компании, с одной стороны, отражают её высокую платёжеспособность по текущим обязательствам (сроком до 1 года), но с другой стороны могут свидетельствовать о недостаточной эффективности использования оборотных активов и краткосрочного финансирования.

Значения коэффициентов общей и быстрой ликвидности также очень высокие (при стандартных значениях 0,2 и 1 соответственно), что отражает высокую способность организации к погашению своих краткосрочных обязательств за счёт своих наиболее ликвидных активов (в случае с коэффициентом общей ликвидности это только денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, а с коэффициентом быстрой ликвидности ещё и краткосрочная дебиторская задолженность).

В данном параграфе была приведена краткая характеристика компании «КДВ Групп», её история, положение на рынке, основные финансовые показатели и оценка платёжеспособности. Далее будут отражены результаты оценки корпоративной культуры компании в рамках проведённого исследования.

2.2 Результаты оценки корпоративной культуры

Первой для анализа корпоративной культуры компании была выбрана **артефактная модель Ф. Харриса и Р. Морона**. Данная модель позволяет оценить проявления организационной культуры в организации с помощью самых разных методов. В данном исследовании оценка была проведена с помощью трех методов – кабинетные исследования, наблюдение и интервью. С помощью данного метода мы стремились собрать качественную информацию о корпоративной культуре компании в самых разных аспектах. В ходе интервью с менеджером по найму «КДВ Групп» – Сергеем Владимировичем Смирновым, были заданы вопросы о проявлениях корпоративной культуры «КДВ Групп» в каждом из направлений модели. Был также проанализирован внешний вид здания компании и офисного пространства. В сети Интернет был проанализирован язык общения компании с потребителями и поставщиками в социальных сетях, на официальном сайте и в официальных документах [9,26].

Результаты оценки сгруппированы по десяти направлениям воздействия корпоративной культуры на компанию и приведены ниже.

1. Осознание себя и своего места в организации. В «КДВ Групп» к каждому сотруднику относятся как к самостоятельному и ценному специалисту, способному принимать решения в соответствии со своими компетенциями. Нет жесткого контроля за процессом деятельности, так как для компании важнее достижение результата. В сотрудниках поощряется способность проявить инициативу для решения поставленной задачи. Таким образом, сотрудники организации видят себя как самостоятельных специалистов, проявляющих свои лучшие профессиональные качества и сотрудничающих с другими специалистами для достижения поставленных целей.

2. Коммуникации, язык общения. В «КДВ Групп» приветствуется неформальное общение между сотрудниками и руководством. Сотрудники и руководители обращаются друг к другу «на ты», вне зависимости от должности и уровня управления, стремятся избегать излишних формальностей в устном общении. В социальных сетях тон компании тоже достаточно неформальный, используются эмодзи. Письменный язык общения в документообороте и на официальном сайте компании более формальный.

3. Внешний вид и одежда. В головном офисе «КДВ Групп» отсутствует дресс-код, что говорит о корпоративной культуре, в которой эффективность работы стоит на первом месте, а руководство не желает нагружать своих сотрудников дополнительными формальными требованиями. Униформа на производстве и в магазинах «Ярче!» скорее отражает специфику деятельности компании.

4. Тип питания, организация питания, привычки и традиции в питании. До пандемии в головном офисе была столовая для сотрудников, но в настоящий момент она закрыта, так как часть сотрудников всё ещё работает удалённо. Дотации на питание отсутствуют. Работники разных уровней обедают вместе. Время, отведённое на обед, строго не контролируется.

5. Время, отношение к нему, использование времени как ресурса. Безусловно, быстрое выполнение задач очень важно для эффективности компании. В некоторых отделах «КДВ Групп» присутствует достаточно жесткий рабочий график, например, в бухгалтерии, где сроки выполнения задач (таких как подготовка отчётности) строго регламентированы на законодательном уровне, или в IT-отделе, обеспечивающем техническую поддержку, которая должна быть своевременной. Однако там, где в жестком графике нет необходимости, в «КДВ Групп» предпочитают не контролировать график сотрудников, время прихода на работу и ухода и время обеда. От сотрудника требуется придерживаться восьмичасового рабочего дня и вовремя выполнять поставленные задачи.

6. Отношения между сотрудниками. В «КДВ Групп» стремятся исключить влияние пола, возраста, национальности и гражданства на отношения между сотрудниками. Каждый сотрудник должен восприниматься в первую очередь как профессионал, способный выполнять свою работу. Более того, в компании стремятся уходить от формальности в отношениях между сотрудниками и руководителями. Это отражается в различных аспектах – у руководителей нет своих кабинетов, они выполняют ту же работу, что и их подчинённые. В целом в компании стремятся к поддержанию неформальности отношений между всеми сотрудниками.

7. Ценности и нормы поведения. Основными ценностями, характеризующими корпоративную культуру компании, являются самостоятельность и инициативность сотрудников, а также концентрация на конечном результате, а не процессе (по Ч. Хэнди это характеризует культуру задачи). Это отражается в нормах поведения и бизнес-процессах. Задачи в «КДВ Групп» ставятся очень коротко, сотруднику не даётся регламентов и подробных инструкций для их выполнения (если эти регламенты и инструкции не предусмотрены законодательно или технически). Культура в первую очередь ориентирована на достижение цели и выполнение поставленных задач, именно это лежит в основе оценки эффективности работы сотрудника.

8. Мироззрение. Безусловно, сложно сформулировать мироззрение каждого сотрудника организации, так как оно индивидуально и зависит от многих факторов, включая национальность и религию. Для работы в компании специалисты «КДВ Групп» стремятся отбирать сотрудников, готовых проявлять инициативу и здравый смысл в решении задач.

9. Обучение и развитие работников. В соответствии с ценностями компании, обучение сотрудников в первую очередь самостоятельное и реализуется в соответствии с инициативой самого сотрудника. Сотрудники могут обращаться друг к другу и к руководителям за советом, самостоятельно изучать различные материалы и развивать свои компетенции. В данном случае компания рассчитывает на внутреннюю мотивацию сотрудников, их стремление эффективнее справляться с задачами. Внешнее стимулирование для развития только материальное – продвижение по службе предполагает более высокий оклад.

10. Этика труда и мотивация. Система управления характеризуется достаточно низкой централизацией. Продвижение по службе происходит, когда сотрудник проявляет инициативу в работе и самостоятельно берёт на себя больше обязанностей. Соответственно, руководители команд и отделов выполняют, помимо управленческих функций, те же задачи, что и их подчинённые. В «КДВ Групп» нет сложных систем оценки и контроля труда, главным фактором оценки является конечный результат деятельности. В компании также не используются инструменты негативной мотивации, такие как наказания и выговоры. Если сотрудник не справляется с поставленными ему задачами, единственным возможным наказанием является увольнение. Система мотивации включает только материальный аспект – стабильный оклад, находящийся на достаточно высоком для рынка уровне, нематериальные инструменты стимулирования отсутствуют. Это часть философии компании, в которой стабильная и высокая заработная плата являются лучшим вознаграждением за выполнение задач.

Ещё одной моделью, выбранной для оценки корпоративной культуры компании, стала **рамочная структура конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна**. Оценка была проведена с помощью основных инструментов данной модели – открытого опросника OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Полная структура классического опросника представлена в Приложении А.

Опросник был оформлен в электронном виде с помощью сервиса «Survio» и предложен для заполнения сотрудникам компании. В опросе приняли участие 60 сотрудников, пример одного из ответов представлен в Приложении В. Были опрошены сотрудники из отдела управления персоналом, отдела маркетинга, отдела продаж, бухгалтерии. Мы также опросили сотрудников на предмет того, как долго они работают в компании, чтобы отследить восприятие корпоративной культуры сотрудниками, работающими в компании на протяжении разных периодов времени. Подробные данные о количестве опрошенных сотрудников из каждого отдела и времени, на протяжении которого они работают в компании, представлены в Приложении Г.

Опросник позволяет оценить шесть ключевых измерений организационной культуры:

- важнейшие характеристики организации;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление сотрудниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

И соотнести их с четырьмя основными типами организационных культур, выявленных авторами данной модели. В каждом из шести вопросов (характеризующих шесть ключевых измерений) сотрудникам предлагается распределить 100 баллов между четырьмя утверждениями, каждое из которых отражает один из типов культуры – клановый, адхократический, рыночный и бюрократический. В классической структуре опросника (Приложение А) данные типы культур обозначаются латинскими заглавными буквами А, В, С и D соответственно, и каждому утверждению соответствует одна из этих букв.

После получения ответы сотрудников были обработаны с помощью MS Excel (Приложение Д). Были подсчитаны доли четырёх типов культуры в составе корпоративной культуры организации, на основе чего была составлена диаграмма, отражающая профиль корпоративной культуры «КДВ Групп», представленная на рисунке 8.

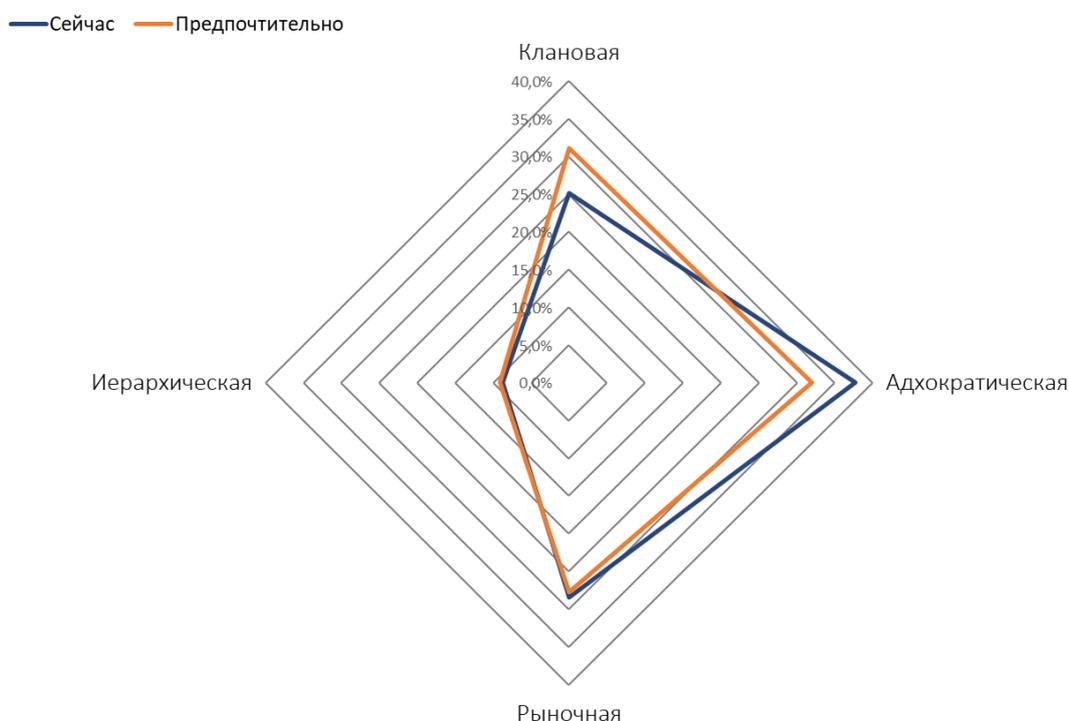


Рисунок 8 - Профиль корпоративной культуры ООО «КДВ Групп» (существующее и предпочтительное соотношение четырех типов культуры, %).

Профиль культуры на рисунке 8 отражает преобладание в «КДВ Групп» адхократического типа корпоративной культуры, причём в предпочтениях сотрудников он также доминирует. К. Камерон и Р. Куинн в своей книге «Диагностика и изменение организационной культуры»¹⁷ предлагают различные методы анализа профиля культуры организации:

1. Различия между текущим и предпочтительным профилем корпоративной культуры. Как видно на рисунке 8, наибольшие различия в площадях фигур находятся в области сокращения доли адхократической культуры и увеличения доли клановой культуры. Доли иерархической и рыночной культуры остаются практически без изменений. Краткие характеристики четырёх типов культуры представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Характеристики типов корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

[12]

Различия между текущим и предпочтительным профилем показывают, что сотрудники стремятся к более тёплым отношениям в коллективе и хотят снизить давление,

¹⁷ К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры – СПб: Питер, 2001. – С. 110-112

связанное с риском и постоянным стремлением быть на первых позициях, присущих адхократической культуре.

Доля рыночной культуры в организации достаточно высока, и сотрудники не считают необходимым её изменение. Как было отмечено в анализе культуры по артефактной модели Ф. Харриса и Р. Морона, фокус на целеустремлённости и выполнении задач – одна из важнейших ценностей корпоративной культуры «КДВ Групп», и сотрудники разделяют эту ценность. Компания также функционирует в высококонкурентной среде, поэтому фокус на обеспечении конкурентных преимуществ и на конкурентной борьбе

Низкая доля иерархической культуры

2. Сила культуры. К. Камерон и Р. Куинн определяют силу как количество пунктов оценки, отдаваемых какому-то конкретному типу культуры. Мы рассчитали этот показатель для четырёх типов культуры на основании результатов опросника OSAI, результаты расчётов представлены на рисунке 10.

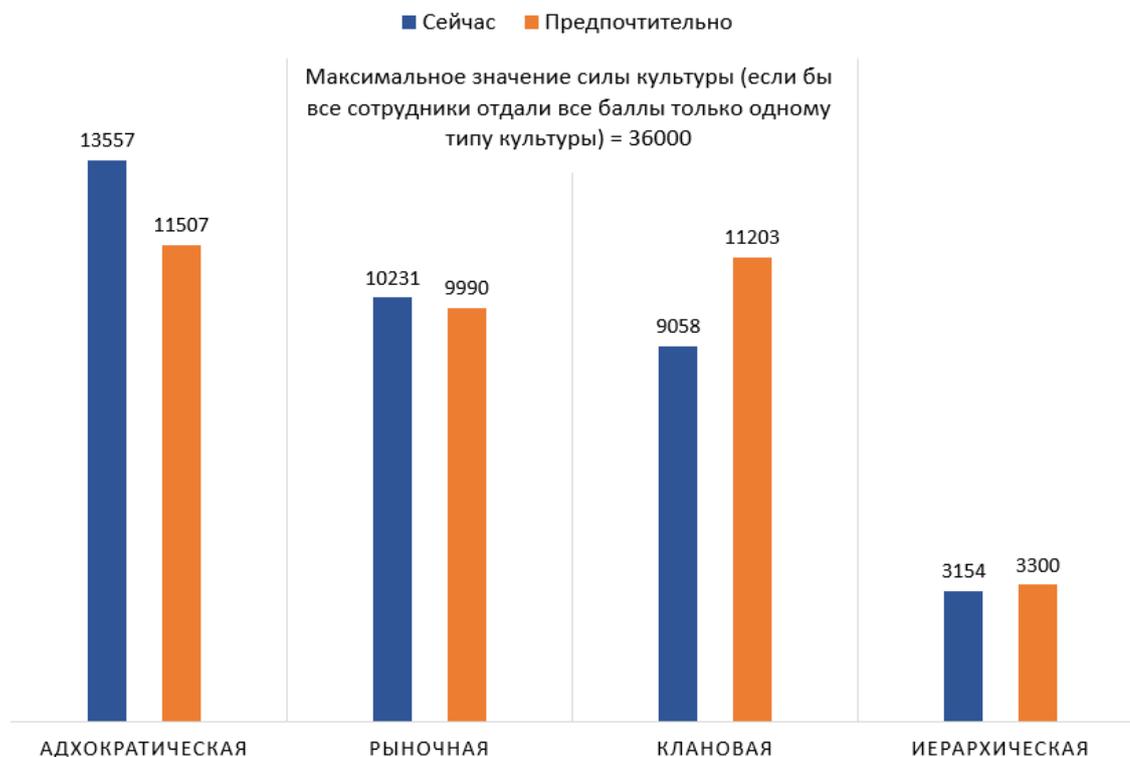


Рисунок 10 – Сила четырёх типов культуры в ООО «КДВ Групп», в баллах.

Авторы модели утверждают, что корпоративная культура характеризуется как сильная, когда в ней прослеживается преобладание одного типа культуры. Сильная культура говорит о единой направленности усилий сотрудников организации, четком фокусе внимания на поставленных задачах, относительно более высоких конкурентных показателях, требующих направленных коллективных усилий. Противоположностью сильной культуры является сбалансированная культура, где ни один из типов культуры не преобладает. К. Камерон и Р. Куинн утверждают, что предпочтительность сильной или сбалансированной

культуры определяет множество факторов, таких как давление внешней среды и природа этого давления. Учитывая высокую конкуренцию на рынке сладостей и снеков, активный рост компании и стремление к лидерским позициям, мы считаем, что сильная культура может быть благоприятна для компании.

Рисунок 10 и профиль корпоративной культуры показывают видимую тенденцию к преобладанию адхократической культуры, что характеризует культуру «КДВ Групп» как сильную. Баллы в колонке «Предпочтительно» показывают, что сотрудники считают, что культуру необходимо сделать более сбалансированной, но в целом преобладание адхократической культуры сохранится.

3. Согласованность. По определению авторов модели, культурная согласованность представляет собой равновесное состояние различных аспектов корпоративной культуры. Это означает, что в разных бизнес-процессах организации преобладает один и тот же тип организационной культуры. В нашем исследовании согласованность можно измерить, рассмотрев срез ответов по каждому вопросу на предмет преобладания одного из типов культуры (Приложение Д). Адхократическая культура набрала наибольшее количество баллов в пяти из шести ключевых измерений организационной культуры.

Согласованность корпоративной культуры также дополнительно подтверждается проведённым качественным анализом по артефактной модели. В рамках данной модели отчётливо видно, что индивидуальность, инициативность и свобода в принятии решений (ценности, присущие адхократической культуре) оказывают влияние практически на каждый аспект жизни организации, включая обучение и развитие сотрудников, этику труда и мотивацию, осознание каждым сотрудником своего места в организации. Всё это свидетельствует о согласованности культуры компании.

К. Камерон и Р. Куинн утверждают, что согласованная корпоративная культура чаще характерна для высокопроизводительных организаций, так как в каждом процессе соблюдается единое направление, цель и ценности, что исключает недопонимание и проблемы в коммуникациях. Несогласованная культура, наоборот, чаще приводит к конфликтам.

Подводя итоги анализа корпоративной культуры, мы хотели бы дать оценку её соответствию потребностям компании на текущий момент. Компания функционирует на высококонкурентном рынке – по данным Euromonitor international [41] в настоящий момент рынок продажи пищевых продуктов разделяют более двухсот конкурирующих компаний, причем доля компаний, занимающих всего 0,6% рынка, составляет более 60 процентов, а доля самого крупного игрока – АО «Данон Россия», составляет 3,7%. Учитывая быстрый рост компании и её вложения в собственное развитие, а также уровень конкуренции на

рынке, мы считаем, что адхократическая и рыночная культуры, преобладающие в компании на сегодняшний день, оказывают положительное влияние на её результативность и соответствуют её стратегическим целям. Адхократическая культура прежде всего акцентируется на гибкости, достижимой с помощью свободы и самостоятельности сотрудников в принятии решений, а рыночная культура предполагает достаточно жесткие конкурентные действия. Оба вида культуры отличаются внешним фокусом, что соответствует требовательности окружающей среды компании. Положительное влияние также оказывает сила и согласованность культуры во всех сферах жизни организации.

Однако, проведя оценку корпоративной культуры компании «КДВ Групп» мы выявили некоторые расхождения между текущим и предпочтительным состоянием культуры. Сотрудники компании хотели бы повысить долю клановой культуры в организации и несколько снизить уровень адхократической культуры. Это свидетельствует о недостаточном внимании к внутренней среде организации, о возможных проблемах с моральным климатом и внутренними коммуникациями. В следующем параграфе предложены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры компании на основании проведённого анализа.

2.3 Рекомендации по изменению корпоративной культуры

Изменение корпоративной культуры – длительный и трудоёмкий процесс, подверженный риску сопротивления изменениям. Длительность процесса обусловлена закрепившимися в сознании сотрудников нормами, ценностями, базовыми установками и моделями поведения, которые достаточно тяжело поддаются изменениям. Тем не менее, целенаправленное управление данным процессом может принести положительные результаты, помогая постепенно согласовать корпоративную культуру и стратегические цели организации.

Как показал анализ корпоративной культуры, сотрудники стремятся повысить долю клановой культуры и сократить долю адхократической культуры в компании. Чтобы актуализировать направления изменений, мы проанализировали, в каких из шести ключевых измерений К. Камерона и Р. Куинна (важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, управление сотрудниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) наблюдался наибольший рост уровня клановой культуры и наибольшее падение уровня адхократической культуры. Такой анализ позволил выявить наиболее важные аспекты клановой культуры, которые сотрудники хотели бы

усилить, и наименее предпочтительные аспекты адхократической культуры, влияние которых сотрудники хотели бы снизить.

В данном параграфе представлены результаты проведения опроса по OSAI по нескольким измерениям для наглядности, полные данные можно найти в Приложении Д. Напомним, что суть опросника заключалась в распределении 100 баллов между четырьмя альтернативами по каждому из шести измерений, сначала в колонке «Сейчас», а затем в колонке «Предпочтительно». В таблицах представлены агрегированные данные опроса 60 сотрудников, соответственно наибольшим числовым значением, которое могло находиться в ячейках последних трех столбцов таблицы, является 6000, а наименьшим 0. Отрицательные значения в столбце «Разница» означают, что сотрудники стремятся уменьшить долю определённого типа культуры, а положительные значения – что увеличить. Для удобства восприятия в таблицах этого параграфа мы отметили, к какому типу культуры относится каждое оцененное сотрудниками утверждение, однако сами сотрудники не знали о типах культуры и оценивали исключительно утверждения (пример одного из ответов сотрудников представлен в Приложении В).

Итак, одним из измерений, показавший наибольший прирост доли клановой культуры и наибольшее сокращение доли адхократической культуры, стало измерение «Важнейшие характеристики организации» (таблица 11).

Таблица 11 – Результаты оценки измерения «Важнейшие характеристики организации» OSAI

Тип культуры	Утверждение	Оценка сотрудников (в баллах)		
		Сейчас	Предпочтительно	Разница
Клан	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	1683	2362	679
Адхократия	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	2372	1483	-889
Рынок	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	1638	1954	316
Иерархия	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	307	201	-106

Анализ утверждений, которые сотрудники оценивали в рамках данного измерения, показывает что в клановой культуре для них ценно чувство общности, сплоченности, вероятно, сотрудники хотят видеть более теплые отношения в коллективе. Что касается адхократической культуры, вероятнее всего сотрудники испытывают напряжение, связанное с риском и предпринимательством, которыми характеризуется данный тип культуры.

Похожие результаты были получены по измерению «Стратегические цели» (представлены в таблице 12).

Таблица 12 - Результаты оценки измерения «Стратегические цели» OSAI

Тип культуры	Утверждение	Оценка сотрудников (в баллах)		
		Сейчас	Предпочтительно	Разница
Клан	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	1264	1862	598
Адхократия	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	2679	2368	-311
Рынок	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	1771	1327	-444
Иерархия	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	286	443	157

Анализируя утверждения, оцененные сотрудниками, можно предположить, что для них важно сместить акцент внимания на таких ценностях, как соучастие, доверие и открытость в коллективе, в то время как поиск новых ресурсов и конкурентные действия становятся менее важными.

Важно отметить, что при понижении уровня определённого типа культуры должны быть сохранены ключевые ценности, делающие этот тип культуры полезным для организации. Адхократическая культура является доминирующим типом культуры в организации, и сотрудники предпочли бы оставить её в таком положении. В четырех измерениях из шести доля адхократической культуры снижается, но в двух она растёт или остаётся неизменной (Приложение Д). Эти два измерения – «Управление сотрудниками» и «Критерии успеха». Таким образом мы выявляем наиболее важные элементы адхократической культуры, которые необходимо сохранить:

– Стиль руководства. Он должен всё ещё быть направлен в первую очередь на поощрение новаторства, свободы и самобытности сотрудников.

– Конкурентное преимущество. Организация должна оставаться лидером и новатором в числе продуктов и технологий на рынке пищевой продукции.

На основе проведённого анализа был составлен план изменения корпоративной культуры, представленный в таблице 13, структура данного плана предложена К. Камероном и Р. Куинном в книге «Диагностика и изменение организационной культуры»¹⁸. Анализ,

¹⁸ К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры С. 136

описанный в данном параграфе, позволил установить желательные и нежелательные изменения при увеличении или уменьшении доли того или иного типа культуры.

Таблица 13 – План изменения корпоративной культуры «КДВ Групп».

Клановая культура	Адхократическая культура
<p>Цель: повысить.</p> <p>Изменение предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение доверия и открытости. - Создание лучшего морального климата. - Поощрение командной работы. - Создание чувства общности и сплоченности <p>Не предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Проявления недисциплинированности или вседозволенность. - Настройку только внутреннего фокуса внимания. - Свободу без ответственности. 	<p>Цель: понизить.</p> <p>Изменение предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Смещение фокуса с индивидуальной на командную работу. - Повышение стабильности в формировании задач, планирование. <p>Не предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Полный отказ от самостоятельности, свободы и самобытности. - Попытку избежать любых рисков и отказ от новаторского подхода.
Иерархическая культура	Рыночная культура
Цель: оставить прежней.	Цель: оставить прежней.

Определив основные направления внесения изменений в корпоративную культуру, мы провели дополнительный анализ анкетирования сотрудников в разрезе длительности их работы в компании. В ходе анализа было выявлено, что наибольшие разрывы между текущим и желаемым состоянием корпоративной культуры выявлены у новых сотрудников, работающих в компании менее 6 месяцев (а также часто у сотрудников, которые работают в компании от 6 месяцев до 1 года). В том числе это касалось соотношения адхократической и клановой культур. Проведя дополнительное исследование, мы обнаружили, что в компании на данный момент отсутствует система адаптации сотрудников. У многих новых сотрудников возникают сложности с адаптацией к новой для них корпоративной культуре и коллективу, в связи с чем процесс адаптации занимает длительное время. На данный момент компания не использует методы оценки длительности адаптационного периода, но по экспертной оценке начальника отдела найма, менеджера по найму Сергея Владимировича Смирнова, процесс адаптации в настоящий момент занимает около 6 месяцев.

Мероприятия, направленные на ускорение адаптации сотрудников могут способствовать не только повышению эффективности работы в целом и сокращению адаптационного периода, но и усилению клановой культуры, так как они часто направлены в

том числе на построение межличностных отношений между сотрудниками, соответственно, растёт уровень общности и сплочённости, повышается доверие и улучшается моральный климат внутри коллектива.

В. Р. Веснин¹⁹ выделяет следующие возможные цели адаптации:

- ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- облегчение освоения тонкостей корпоративной культуры, вхождения в коллектив; формирование преданности организации;
- снижение тревожности, неуверенности, рост удовлетворённости трудом;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени окружающих на помощь и консультации;
- достижение в результате общей экономии затрат.

По экспертной оценке менеджера по найму «КДВ Групп», в компании наблюдается достаточно низкий уровень текучести кадров, однако безусловно, эффективные механизмы адаптации персонала могли бы способствовать общей экономии затрат за счёт ускорения достижения приемлемых показателей в работе. Учитывая, что в рамках настоящего исследования мы фокусируемся на повышении уровня клановой культуры, при рекомендации адаптационных мероприятий и систем мы в первую очередь руководствовались целями облегчения освоения тонкостей корпоративной культуры, вхождения в коллектив, формирования преданности организации, а также снижения тревожности, неуверенности, роста удовлетворённости трудом.

Чтобы найти подходящее для компании решение в данной сфере, мы решили провести анализ лучших практик (бенчмаркинг) компаний, работающих в схожей сфере, предпочтительно со схожей корпоративной культурой. Наш выбор пал на компанию «ВкусВилл». Для проведения бенчмаркинга использовались такие источники, как книга Евгения Щепина «ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая всё не так» [37], подробно описывающая становление компании, её корпоративную культуру и принципы управления, книга Валерия Разгуляева «Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний», во многом основанная на опыте компании «ВкусВилл» [31], а также официальный сайт компании и другие открытые источники [1, 13, 14, 25].

Анализ компании «ВкусВилл» показывает, что её корпоративная культура во многом схожа с культурой «КДВ Групп». Обе компании ценят самостоятельность, целеустремлённость, здравый смысл в принятии решений, самоуправление. Эффективность корпоративной культуры компании «ВкусВилл» подтверждается её стремительным ростом и

¹⁹ Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник С. 363

лояльностью её клиентов, которая в том числе значительно повлияла на успех компании в онлайн-ритейле. Однако можно предположить, что одним из ключевых различий культур двух компаний является доля клановой культуры в культурном профиле компании. В источниках о компании «ВкусВилл» отчётливо прослеживается её внутренний фокус внимания, акцент на таких ценностях как общность, открытость, доверие, взаимопомощь, сплочённость. При этом эти ценности и механизмы меньше представлены в корпоративной культуре «КДВ Групп». В связи с этим можно сделать вывод о том, что компания «ВкусВилл» обладает более высоким уровнем клановой культуры.

Учитывая, что культуры компаний в целом выглядят схожими и обладают многими общими ценностями, ориентация на компанию «ВкусВилл» в плане повышения уровня клановой культуры является релевантной для «КДВ Групп».

Ценной практикой в сфере адаптации, реализуемой компанией «ВкусВилл», является наставничество. В классическом понимании наставничество (менторинг) представляет собой способ взаимоотношений между компетентным и опытным сотрудником (наставником) и начинающим в данной области деятельности сотрудником (учеником), а главной целью менторинга является передача знаний и опыта, выработка у ученика трудовых навыков, введение его в должность. В ходе менторинга возникают неформальные отношения, основанные на организационных целях и задачах²⁰. В компании «ВкусВилл» наставничество предполагает в меньшей степени выработку трудовых навыков у ученика, и в большей степени адаптацию к корпоративной культуре организации и формирование межличностных отношений. Также положительное влияние на адаптацию сотрудников компании оказывает активное участие сотрудников в формировании вакансии и собеседовании кандидатов на новую должность в своём отделе. Такой подход позволяет формировать комфортный коллектив, а также способствует принятию сотрудниками на себя ответственности за процесс приема сотрудников на работу и их дальнейшую адаптацию.

Также важным этапом при подготовке рекомендаций в сфере создания совершенствования системы адаптации сотрудников является изучение научных исследований в этой области. Нами были проанализированы научные статьи и исследования, а также учебные пособия.

Ценное исследование, фокусирующееся на изучении конкретных практик, используемых в организациях для адаптации сотрудников и на оценке сотрудниками их полезности, было описано в статье «Specific Onboarding Practices for the Socialization of New

²⁰ Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов С. 182

Employees»²¹. Данное исследование охватывает опыт 373 сотрудников из 10 компаний в США.

В качестве основных целей адаптации сотрудников авторы статьи выделяют:

- снижение уровня неизбежно возникающих у новых сотрудников чувств неопределённости и тревожности;
- помощь сотрудникам в ориентации в организационной среде;
- предоставление сотрудникам необходимых ресурсов (материальных и нематериальных), для их вступления в должность и полноценной эффективной работы в организации.

Опираясь на приведённые цели и научные исследования, авторы структурировали все выявленные практики по IWG-структуре (Inform-Welcome-Guide (IWG) Framework), включающей следующие категории:

1. Информирование сотрудников (Inform) – данный элемент включает в себя все усилия, направленные на предоставление информации и необходимого опыта новым сотрудникам. Из-за большого количество практик, попадающих под данную категорию, в ней были выделены три подкатегории:

- a. Коммуникация – включает как односторонние сообщения для новых сотрудников (такие как приветственное электронное письмо), так и возможности для двусторонней коммуникации (звонок или встреча).
- b. Ресурсы – включает практики, не являющиеся прямой коммуникацией, но предоставляющие сотрудникам различные ресурсы, способствующие адаптации сотрудников (такие как раздел «Вопрос-ответ» для новых сотрудников на корпоративном сайте).
- c. Обучение – включает запланированные программы, направленные на приобретение сотрудником знаний и навыков, необходимых для работы в организации.

2. Поддержка сотрудников (Welcome) – включает мероприятия, целью которых является выражение признания новому сотруднику за вступление в ряды организации, а также предоставление сотруднику возможностей познакомиться с коллегами. Мероприятия в этой категории способствуют удовлетворению эмоциональных потребностей сотрудников и их социализации.

²¹ Klein H. J. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees / H. J. Klein, B. Polin, K.L. Sutton // International Journal of Selection and Assessment – 2015. – Vol. 23, is. 3 – P. 263-283

3. Сопровождение сотрудников (Guide) – включает практики и мероприятия, направленные на непосредственную помощь новым сотрудникам в работе, такие как наставничество.

Авторы выявили 30 практик, используемых в исследованных организациях для адаптации сотрудников и подпадающих под приведённые выше категории. Полный перечень практик приведён в Приложении Е. В настоящем исследовании будет рассмотрена оценка сотрудниками полезности приведенных практик. Сотрудников компаний попросили оценить полезность используемых в компании практик по шкале от 1 до 5, где оценка 1 означает – «абсолютно не полезно», а 5 – «чрезвычайно полезно». В таблице 14 приведены 10 наиболее часто встречающихся, по данным исследования, практик и их усреднённые оценки по результатам опроса 373 сотрудников.

Таблица 14 – Наиболее часто встречающиеся в рамках исследования практики.

Описание используемой в компании практики	Усредненная оценка полезности по 5-балльной шкале.
Информирование (Коммуникация)	3,79
Непосредственный начальник сотрудника отвел ему отдельное время для ответов на вопросы и общения.	4,14
Сотрудник встретился с представителем отдела кадров.	3,80
Информирование (Ресурсы)	3,81
Сотруднику было показано, как найти нужную информацию на сайте компании, предназначенном для сотрудников.	3,80
Рабочее место сотрудника было подготовлено к его приходу, включая все необходимые материалы и оборудование.	4,11
Информирование (Обучение)	3,78
Сотруднику было предоставлено обучение его должностным обязанностям непосредственно на месте работы.	4,37
Для сотрудника была проведена экскурсия по территории компании.	3,82
Поддержка	3,34
Сотруднику был вручен приветственный подарок.	3,74
Сотрудник посетил встречу, на которой у него была возможность познакомиться с коллегами.	3,70
Сопровождение сотрудников	3,93
Сотруднику был назначен старший по должности координатор, к которому он мог обратиться с любыми вопросами.	3,86
Коллега сотрудника был назначен его сопровождающим, к которому можно обращаться с любыми вопросами.	4,15

По приведённым в исследовании оценкам, наименьшую оценку получила категория «Поддержка» - 3,34 балла в среднем, а самую высокую оценку – категория «Сопровождение сотрудников» - 3,93 балла в среднем. В рамках исследования оценка в 3 балла трактуется как «довольно полезное» и 4 балла как «очень полезное». Оценки некоторых конкретных практик и мероприятий значительно выше, чем оценка их категории в целом, что указывает на их высокую полезность.

В рамках исследования авторы также оценили степень социализации опрошенных сотрудников и сделали ценные выводы о связи степени социализации (и воспринимаемой сотрудниками полезности мероприятий) с различными факторами:

– Большое количество предложенных сотрудникам адаптационных практик увеличивает степень их социализации.

– Для некоторых категорий (Информирование, подкатегории Коммуникация и Ресурсы, и Поддержка) социализация сотрудников была выше, если адаптационные практики предлагались в более формальной форме.

– Сотрудники воспринимают адаптационные практики как более полезные, если их прохождение в организации обязательно.

Также представляют интерес результаты исследования, описанного в статье «(Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers»²², включающего анализ ожиданий от реализации адаптационных программ у новых сотрудников (в основном недавних выпускников, получающих первую работу) и их непосредственных руководителей в трёх компаниях в США (крупная международная автомобилестроительная компания, малый производитель компьютерных компонентов и государственное транспортное агентство). В исследовании был проанализирован опыт 41 нового сотрудника и 15 руководителей.

В рамках исследования было отмечено, что молодые сотрудники часто ожидают более формальных адаптационных мероприятий, а также большего количества информации о работе, чем они получают в компаниях. Новые сотрудники ожидают получить информацию о том, как выполнять свои должностные обязанности, а также об общем контексте работы в организации и ожидаемых результатах их работы. В противоположность ожиданиям сотрудников, адаптационные мероприятия часто носили неформальный характер, были не структурированы и больше опирались на способности сотрудника самостоятельно обучаться в процессе работы. В целом такое несоответствие полученного опыта ожиданиям вызвало у

²² Korte R. (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers / R. Korte, S. Brunhaver, S. Sheppard // Human Resource Development Quarterly – 2015. – Vol. 26, is. 2 – P. 185-208

новых сотрудников негативную реакцию и неудовлетворенность пройденными адаптационными программами.

Ещё одним важным выводом, сделанным в этом исследовании, является высокая значимость коллег нового сотрудника в процессе его адаптации и социализации. Новые сотрудники обычно ожидают помощи от своих коллег, особенно в условиях недоступности их непосредственных руководителей для ответов на вопросы или отсутствия официально назначенного ментора. Иногда один из коллег нового сотрудника официально назначается его сопровождающим (или локальным ментором, как называют эту роль авторы исследования), иногда формирование таких отношений может происходить стихийно. Новые сотрудники ценят возможность узнать от коллег о тонкостях своей работы, а также о специфике общения и взаимодействия в новом коллективе. Также для новых сотрудников важно достаточно быстро стать частью коллектива, они стремятся преодолеть неловкость своего положения новичка в коллективе.

Анализ приведённых выше исследований показывает, что более формальные, структурированные адаптационные мероприятия, прохождение которых обязательно, показывают большую эффективность в социализации, а их полезность положительно воспринимается сотрудниками. Более того, молодые специалисты, только получающие свою первую работу, имеют достаточно высокие ожидания относительно структурированности и информативности адаптационных мероприятий.

В связи с этим, нашей первой рекомендацией для «КДВ Групп» будет разработка **программы адаптации**, являющейся организационным документом по управлению адаптацией и содержащей перечень основных действий, которые ответственный за адаптацию сотрудник должен произвести по отношению к новому сотруднику. Авторы статьи «Технология формирования программы адаптации в организации»²³, приводят два основных варианта программ адаптации.

Первый вариант предполагает наличие трёх этапов: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность. В таблице характеризуются содержание, формы и сроки каждого этапа. Первые два этапа в данной структуре программы адаптации характеризуются небольшой продолжительностью, они ориентированы на информирование сотрудника об организации и подразделении. Третий и заключительный этап предполагает активное включение работника в профессиональную деятельность и взаимодействие с коллективом. Более подробно содержание, сроки и формы каждого этапа описаны в Приложении Ж.

²³ Мактамкулова Г. А. Технология формирования программы адаптации в организации / Г. А. Мактамкулова, И. А. Чиликина // Информационная Экономика и Право – 2018. – № 1 (10) – С. 54-61

Второй вариант программы адаптации предполагает два этапа: общий и специализированный. Общая содержит мероприятия, позволяющие сотруднику узнать об организации в целом. Специальная программа, включающая мероприятия, знакомящие сотрудников с их непосредственным подразделением и будущим рабочим местом. Более подробно этапы данной программы описаны в Приложении Ж.

Проанализировав описанные выше программы адаптации, мы пришли к выводу, что они достаточно схожи по содержанию, и основным их отличием является структура. На основе приведённых структур нами была составлена структура программы адаптации для «КДВ Групп», приведённый в таблице 15. При его составлении мы также опирались на конкретные практики, представленные в статье «Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees»²⁴, и показавшие себя как наиболее полезные по мнению сотрудников.

Таблица 15 – Структура программы адаптации для «КДВ Групп».

Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
Информирование: - об организации в целом; - об экономическом положении организации; - об охране труда и технике безопасности; - о кадровой и социальной политике; - об оплате труда; - о режиме труда и отдыха; - о дополнительных льготах; - о решении бытовых проблем; - о профсоюзах (при наличии).	Брошюра	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу
Подготовка рабочего места сотрудника, необходимых материалов и оборудования.	-	Перед первым рабочим днём	Руководитель подразделения
Ответы на вопросы сотрудника по общей информации	Беседа	Постоянно	Руководитель подразделения, наставник
Представление руководителю и общение с руководителем по вопросам сотрудника	Беседа	Первый рабочий день	Руководитель подразделения
Знакомство с коллективом	Беседа	Первый рабочий день	Руководитель подразделения

²⁴ Klein H. J. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees / H. J. Klein, B. Polin, K.L. Sutton // International Journal of Selection and Assessment – 2015. – Vol. 23, is. 3 – P. 263-283

Окончание таблицы 15.

Общее информирование о содержании предстоящей работы, знакомство с наставником.	Беседа	Первый рабочий день	Руководитель подразделения
Обучение сотрудника и пояснение его должностных обязанностей непосредственно на месте работы.	Беседа	В процессе работы по мере необходимости	Наставник
Собеседование с руководителем и наставником, заполнение адаптационного листа.	Работа с адаптационным листом	Через 1 неделю после начала работы	Руководитель, наставник, сотрудник
Первая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через 1 месяц после начала работы	Наставник или руководитель
Вторая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через 3 месяца после начала работы	Наставник или руководитель
Заполнение сотрудником анкеты	Письменно	Через 3 месяца после начала работы	Новый сотрудник

Последние четыре строки таблицы содержат формы оценки эффективности проведённых адаптационных мероприятий. Данные формы описаны в учебнике А. Я. Кибанова «Основы управления персоналом»²⁵. Новых сотрудников необходимо информировать о результатах оценки их адаптированности на всех этапах. Первый этап оценки проходит через месяц после приёма сотрудника на работу, второй этап – через три месяца – время окончания испытательного срока. А.Я. Кибанов выделяет два уровня критериев оценки уровня адаптации:

– объективные: продуктивность деятельности; поведение в коллективе (участие или неучастие работника в решении проблем коллектива, в конфликтах);

– субъективные: удовлетворённость трудом, условиями труда и др.; удовлетворённость коллективом, оценка взаимоотношений в коллективе, с руководителем, определение своего места в коллективе; психофизическое состояние (утомляемость, раздражительность и т.д.); ожидания работника (закрепление, профессиональный рост, увольнение); мнение коллег, наставника и руководителя о профессиональных качествах нового сотрудника, его трудовой и социальной активности, положении в коллективе.

²⁵ Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — С. 250-256

В качестве показателя продуктивности сотрудника используются данные о выполнении заданий, зафиксированных в его адаптационном листе. Менеджер по персоналу сопоставляет эти данные с планируемыми на период и отмечает их соответствие. Поведение в коллективе оценивается с помощью опроса нового сотрудника, его коллег, наставника и руководителя. Оценка проводится с помощью специальных методических рекомендаций по оценке уровня адаптированности сотрудника.

В конце испытательного срока сотрудник заполняет специальную анкету, направленную на определение и анализ уровня его социально-психологической и профессиональной адаптированности, а также на выявление мнения самого сотрудника о ходе прохождения им адаптации. Анкета позволяет выявить причины плохой адаптированности, выявить недостатки адаптационных мероприятий, его отношение к коллективу, наставнику и руководителю. Примеры адаптационного листа, бланка оценки адаптации, анкеты сотрудника, приведены в Приложении 3.

Предложенная структура основана на анализе научных исследований и литературы и носит рекомендательный характер. Она включает основную информацию, которую необходимо предоставить сотруднику, важнейшие адаптационные мероприятия и методы оценки уровня адаптированности, однако менеджмент компании «КДВ Групп» сможет дополнить или скорректировать структуру исходя из адаптационных потребностей компании и её подразделений.

Второй рекомендацией в области управления адаптационным процессом для «КДВ Групп» будет внедрение **системы наставничества**. Приведённые выше зарубежные исследования [39, 40], а также работы российских учёных [15, 35] подтверждают, что наставничество является одной из наиболее эффективных адаптационных практик. Сотрудники в рамках исследований отмечают наставничество как наиболее полезное мероприятие для их адаптации. Наставничество особенно ценно тем, что в ходе него устанавливаются неформальные отношения на основе целей трудовой деятельности между наставником и учеником, способствуя лучшей социализации ученика и как следствие улучшению общего уровня взаимоотношений в коллективе. Неформальные, личные взаимоотношения, чувство общности, наставническая роль лидеров – всё это важные элементы клановой культуры, развивая которые возможно будет повысить её уровень.

Ценность наставничества также подтверждается проведённым бенчмаркингом с компанией «ВкусВилл», где наставничество является важным элементом как процесса адаптации сотрудников, так и организационной культуры и структуры бизнес-процессов в целом. Наставники в компании обеспечивают лучшее восприятие корпоративной культуры

новыми сотрудниками, способствуют их социализации, таким образом регулируя моральный климат в коллективе.

В предложенной нами структуре программы адаптации для компании уже приведены мероприятия, ответственным лицом в рамках которых является наставник. Наставник должен обладать достаточным объемом профессиональных и методических знаний, умений и навыков, а также стремиться работать с новым сотрудником, и обладать такими качествами, как исполнительность, дисциплинированность и коммуникабельность. Роль наставника может выполнять как отдельный сотрудник, так и непосредственный руководитель. Рассмотренные нами исследования и бенчмаркинг с компанией «ВкусВилл» показали, что сотрудники хорошо воспринимают наставничество как со стороны руководителя, так и со стороны коллег, поэтому компании «КДВ Групп» предлагается выбрать подходящий вариант в зависимости от загруженности руководителей и сотрудников.

А. Я. Кибанов предполагает²⁶, что наставник должен быть назначен для сотрудника менеджером по подбору персонала, а подбор наставника должен проводиться тщательно и с учетом психологической совместимости с новым сотрудником. Автор предлагает разработку специального тестирования для подбора на роль наставника, пример которого представлен в Приложении 3.

Альтернативное мнение высказывает С. И. Поздеева в статье «Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества»²⁷. Автор статьи считает, что назначение наставника сотруднику может стать причиной неэффективного наставничества, характеризующегося имитацией или формализацией наставничества, коммуникационными барьерами, авторитарными методами управления процессом наставничества, формированию у нового сотрудника позиции исполнителя в ущерб его самостоятельности и инициативности. Автор предлагает концепцию «открытого профессионализма», в рамках которой новый сотрудник самостоятельно выбирает наставника исходя из своих профессиональных затруднений и интересов, а также может работать с несколькими наставниками, каждый из которых помогает решить конкретную профессиональную задачу или удовлетворить интерес в конкретной области.

С. И. Поздеева также описывает типы наставничества, которые могут быть применены в организациях:

²⁶ Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом... С. 245-248

²⁷ Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. – 2017. – 2 (16) – С. 87-90

– Закрытое совместное действие наставника и подопечного (авторитарная модель организации совместной деятельности). Наставник в данном типе является руководителем, предъявляющим нормы и требования, демонстрирующий ученику образцы выполнения профессиональных действий, осуществляет контроль и внешнюю оценку. У ученика нет возможности влиять на действия наставника, он выполняет требования наставника, даже если не всегда понимает их назначение. В данной модели наставник, как правило, назначается. Модель как правило реализуется во время трудоустройства и становления в профессии.

– Обращённое совместное действие (лидерская модель организации совместной деятельности). Наставник – лидер, помогающий ученику поставить и решить проблемы собственной профессиональной деятельности. Сотрудник в рамках данной модели становится координатором, формирующим собственные профессионально-образовательные затруднения и самостоятельно выбирает наставника, способного помочь ему решить эти проблемы. Задачей наставника становится реализация конкретного профессионального заказа подопечного, помощь в выявлении профессиональных затруднений, построение проекта выхода из них. Эта модель как правило реализуется на этапе совершенствования в профессии.

– Открытое совместное действие (партнерская модель организации совместной деятельности). Наставник в рамках данной модели является партнёром, помогающим подопечному найти свою профессионально-карьерную траекторию. Его подопечный находится в позиции значимого участника производственной деятельности. Наставник помогает ученику реализовать цели профессионального развития и обогащает, в свою очередь, собственный профессиональный опыт. Эта модель обычно реализуется, когда новый сотрудник уже хорошо освоил профессию.

Исходя из проведённого ранее анализа, мы считаем, что на начальных этапах адаптации, в рамках реализации предложенной нами программы адаптации, наиболее целесообразным будет использование закрытого совместного действия. Сотрудники находят более формальный и структурированный подход к процессу адаптации более полезным [39], а молодые специалисты, получающие первую работу, тем более стремятся к получению чётких инструкций, снижающих их уровень неопределённости и тревожности в работе [40]. Однако мы бы рекомендовали «КДВ Групп» рассмотреть обращённое и открытое совместное действие как более поздние формы наставничества, также способствующие укреплению чувства общности в коллективе и развитию клановой культуры.

Таким образом, функциями наставника на в рамках предложенной программы адаптации персонала будут:

- Обучение сотрудника и пояснение его должностных обязанностей непосредственно на месте работы.
- Объяснение сотруднику корпоративных ценностей и принципов работы в компании.
- Заполнение с сотрудником адаптационного листа, оценка уровня его адаптивности через 1 месяц и через 3 месяца после начала работы.

Предложенные нами рекомендации по совершенствованию системы адаптации, и как следствие, изменения корпоративной культуры в сторону повышения уровня клановой культуры, в первую очередь направлены на менеджмент рассмотренных в рамках исследования отделов компании.

Безусловно важной является оценка эффективности проведённых мероприятий. Чтобы сравнить скорость адаптации и уровень социализации сотрудников, мы предлагаем провести анкетирование до и после внедрения предложенных нами рекомендаций. Пример анкеты для анализа данных показателей представлен в Приложении 3.

Степень изменения корпоративной культуры можно будет измерить, проведя опрос с помощью инструмента оценки ОСАИ после внедрения предложенных рекомендаций. Сравнение текущего и нового профилей культуры и изменений в разрывах между существующим и желаемым уровнем корпоративной культуры позволит оценить результативность проведённых мероприятий относительно изменения корпоративной культуры компании.

В данном параграфе мы проанализировали направления изменения корпоративной культуры компании, выявив те элементы изменяемых типов культуры, которые необходимо сохранить или изменить. Выявили способ повышения клановой культуры – совершенствование системы адаптации персонала, что за счёт улучшения социализации новых сотрудников и влияния на формирование неформальных отношений, будет способствовать повышению уровня клановой культуры. Провели бенчмаркинг с компанией «ВкусВилл», обладающей схожим культурным профилем и более развитой клановой культурой, а также рассмотрели научные исследования относительно методов и практик адаптации персонала. Предложили мероприятия для совершенствования системы адаптации – внедрение программы адаптации сотрудников и программы наставничества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном исследовании были рассмотрены теоретические основы формирования корпоративной культуры, её определение, структура и функции в организации. Был проведён анализ различных подходов к классификации корпоративной культуры. Мы рассмотрели как методические основы оценки и формирования корпоративной культуры, так и конкретные научные модели, направленные на эту цель. Были выбраны модели для оценки корпоративной культуры «КДВ Групп».

Проведя оценку корпоративной культуры компании по моделям Ф. Харриса и Р. Морона, К. Камерона и Р. Куинна, мы выявили ключевые ценности компании, распространённые нормы поведения и управленческие практики, а также расхождения с предпочтительным профилем корпоративной культуры, что позволило сформулировать рекомендации по её развитию. Оценка проводилась с помощью методов интервьюирования и анкетирования сотрудников компании.

Корпоративная культура КДВ обладает силой и согласованностью, что безусловно важно для быстро развивающейся компании на конкурентном рынке. Преобладает адхократический тип культуры, характеризующийся акцентом на индивидуальности, свободе и самостоятельности сотрудников, гибкости, новаторстве, ориентации на решении конкретных задач. Было заключено, что в целом культурный профиль компании соответствует требованиям её внешнего окружения на сегодняшний день и способствует эффективности функционирования компании. В предпочитаемом профиле культуры, сформированном с помощью методики OCAI, видно желание сотрудников усовершенствовать систему человеческих отношений на предприятии и создать более благоприятный моральный климат – повысить уровень клановой культуры.

Наибольшие разрывы между существующим и предпочитаемым профилем корпоративной культуры были замечены прежде всего у сотрудников, работающих в компании недавно. Мы выяснили, что на сегодняшний день у компании отсутствует система адаптации персонала, которая позволила бы сотрудникам из компаний с другими профилями корпоративной культуры быстрее воспринимать ценности, принятые в «КДВ Групп», а значит, быстрее осваивать служебные обязанности. Именно поэтому нами была предложена система наставничества (менторинга) для устранения данной проблемы и повышения уровня клановой культуры в целом.

Таким образом, в ходе работы были выполнены задачи по изучению теоретических основ корпоративной культуры, проведению анализа корпоративной культуры «КДВ Групп» и разработке рекомендаций по повышению эффективности культуры, и следовательно, цель работы была достигнута.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андрей Кривенко («Вкусвилл») о выходе в онлайн, международной экспансии и IPO [Электронный ресурс] // The Bell – Электрон. дан. – [Б.м.] [Б.д.] / URL: <https://thebell.io/sistema-protiv-krizisa-kak-tsifrovye-instrumenty-pomogli-biznesu-perezhit-pandemiyu-i-sdelat-proryv-v-razvitiu> (дата обращения: 11.05.2021)
2. АО «КДВ» [Электронный ресурс] // АО «Информационное агентство Интерфакс» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2021]. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/tomskaya-oblast-tomsk/ao-kdv-inn-7017166840-ogrn-1067017180350-27f3600d6b134ebba0285539df328739> (дата обращения: 11.05.2021)
3. Артефактная модель организационной культуры. [Электронный ресурс] // Coursera Inc. – Электрон. дан. – [Б.м.], [2021]. – URL: <https://ru.coursera.org/lecture/psikhotekhnologii-raboty/artiefaktnaia-modiel-orghanizatsionnoi-kul-tury-qn4Zq> (дата обращения: 11.05.2021)
4. Балашов, А. П. Организационная культура : учебное пособие / А. П. Балашов – М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021 – 278 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/read?id=361005> (дата обращения: 11.05.2021)
5. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks: Учебное пособие / Бехар Г., Голдстейн Д., - 8-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 186 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=235521> (дата обращения: 11.05.2021)
6. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Проспект, 2019. – 704 с.
7. Герасимов, К. Б. Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом / Журнал Основы экономики, управления и права. 2020 (6):22-28 25 [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42976506> (дата обращения: 11.05.2021)
8. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент, теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
9. Интернет-магазин KDV Online – Вконтакте [Электронный ресурс] //vk.com – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://vk.com/kdvonline> (дата обращения: 11.05.2021)
10. Интернет-магазин KDV online [Электронный ресурс] // vk.com – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://vk.com/kdvonline> (дата обращения: 11.05.2021)
11. Исследование GfK: Тренды рынка кондитерских изделий и снеков Электронный ресурс] // FoodService – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL:

<https://www.gfk.com/ru/insights/issledovanie-gfk-trendy-rynka-konditerskikh-izdelii-i-snekov>
(дата обращения: 11.05.2021)

12. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

13. Как «ВкусВилл» ворвался в пятерку крупнейших онлайн-продавцов еды в России [Электронный ресурс] // АО "АС РУС МЕДИА" – Электрон. дан. – [Б.м.], [2020]. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/402527-kak-vkusvill-vorvalsya-v-pyaterku-krupneyshih-onlayn-prodavcov-edy-v-rossii> (дата обращения: 11.05.2021)

14. Как получать 35 000 заказов в день: история успеха доставки «ВкусВилл» [Электронный ресурс] // Лайфхакер – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://lifehacker.ru/dostavka-vkusvill-istoriya-uspexa/> (дата обращения: 11.05.2021)

15. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 440 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=363636> (дата обращения: 11.05.2021)

16. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 167 с. [Электронный ресурс] // ЭБС Юрайт – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470006> (дата обращения: 11.05.2021).

17. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с. [Электронный ресурс] // DocPlayer.ru – Электрон. дан. – [Б.м.], 2021. – URL: <https://docplayer.ru/26950061-Korporativnaya-kultura-uchebno-metodicheskoe-posobie.html> (дата обращения: 11.05.2021)

18. Литвинова, Н.П. Организационная культура предприятия: опыт дешифровки / Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020 (6-1):50-56 [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357737> (дата обращения: 11.05.2021)

19. Мактамкулова Г. А. Технология формирования программы адаптации в организации / Г. А. Мактамкулова, И. А. Чиликина // Информационная Экономика и Право – 2018. – № 1 (10) – С. 54-61 [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35618869> (дата обращения: 11.05.2021)

20. Марутова, А.Б. Организационная культура как фактор конкурентоспособности компании / Гуманитарный научный журнал. 2020 (2):34-41 [Электронный ресурс] // ООО

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44366091> (дата обращения: 11.05.2021)

21. Мельников, В. И. Структура корпоративной (организационной) культуры и практические методики её оценки / Журнал «Вестник сибирского государственного института путей и сообщения» - 2011 - № 25 [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21062842> (дата обращения: 11.05.2021)

22. Обзор российского рынка кондитерских изделий и снеков [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Российский продовольственный рынок», № 4, 2020 – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?article=2740> (дата обращения: 11.05.2021)

23. ООО «КДВ Групп» [Электронный ресурс] // АО «Информационное агентство Интерфакс» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2021]. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/tomskaya-oblast-tomsk/ooo-kdv-grupp-inn-7017094419-ogrn-1047000131001-e18569cb121b471da0dd6c86ebec8186> (дата обращения: 11.05.2021)

24. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 306 с. [Электронный ресурс] // ЭБС Юрайт – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469216> (дата обращения: 11.05.2021).

25. Официальный сайт «ВкусВилл» [Электронный ресурс] // ВкусВилл – Электрон. дан. – [Б.м.], [2021]. – URL: <https://vkusvill.ru/about/> (дата обращения: 11.05.2021)

26. Официальный сайт KDV [Электронный ресурс] // ООО «КДВ Групп» – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://kdv-group.com/ru> (дата обращения: 11.05.2021)

27. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. - Москва : Логос, 2020. - 288 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znaniyum.com/catalog/document?id=367432> (дата обращения: 11.05.2021)

28. Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. – 2017. – 2 (16) – С. 87-90 [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29109126> (дата обращения: 11.05.2021)

29. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. [Электронный ресурс] // ЭБС Юрайт – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 11.05.2021).

30. Пять главных тенденций рынка снеков и сладостей в 2020 году [Электронный ресурс] // FoodService – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://www.cafe-future.ru/analytics/pyat-tendentsii-rynka-sladostey-i-snekov-v-2020-godu/> (дата обращения: 11.05.2021)
31. Разгуляев, В. Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний / В. Разгуляев. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 222 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220217> (дата обращения: 11.05.2021)
32. Семенов, Ю. Г. Организационная культура: Учебное пособие – М. : Университетская книга; Логос, 2020 – 256 с. [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/read?id=337186> (дата обращения: 11.05.2021)
33. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О. Г. Тихомирова – М. : ИНФРА-М, 2020 – 151 с. . [Электронный ресурс] // ООО «ЗНАНИУМ» – Электрон. дан. – [Б.м.], [2011-2021]. – URL: <https://znanium.com/read?id=351754> (дата обращения: 11.05.2021)
34. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. [Электронный ресурс] // ЭБС Юрайт – Электрон. дан. – [Б.м.], [Б.д.]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450458> (дата обращения: 11.05.2021).
35. Чулкина Е. А. Наставничество как механизм успешной профессиональной адаптации молодых специалистов на предприятии / Е. А. Чулкина, М. Н. Бородатая // Общество. Наука. Инновации (НПК-2017) сборник статей. Всероссийская ежегодная научно-практическая конференция. Вятский государственный университет. – 2017. – С. 5605-5610. [Электронный ресурс] // ООО НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА – Электрон. дан. – [Б.м.], [2000-2021]. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32630045> (дата обращения: 11.05.2021)
36. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002 – 336 с. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – [Б.м.] [Б.д.] / URL:http://ipkpk.ru/documents/the_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство_Шейн%20Э.Х_2002%20-336с.pdf (дата обращения: 11.05.2021)
37. Щепин, Е. ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так – М. : Альпина Паблишер, 2021 - 268 с.
38. KDV Group ООО in Packaged Food (Russia) // Euromonitor – [S.I.], [2021]. – URL: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.lib.tsu.ru/portal/Analysis/Tab> (access date: 11.05.2021)

39. Klein H. J. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees / H. J. Klein, B. Polin, K.L. Sutton // International Journal of Selection and Assessment – 2015. – Vol. 23, is. 3 – P. 263-283 – URL: <https://onlinelibrary-wiley-com.ez.lib.tsu.ru/doi/full/10.1111/ijsa.12113> (access date: 11.05.2021)

40. Korte R. (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers / R. Korte, S. Brunhaver, S. Sheppard // Human Resource Development Quarterly – 2015. – Vol. 26, is. 2 – P. 185-208 – URL: <https://onlinelibrary-wiley-com.ez.lib.tsu.ru/doi/full/10.1002/hrdq.21206> (access date: 11.05.2021)

41. Packaged Food in Russia // Euromonitor – [S.I.], [2021]. – URL: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.lib.tsu.ru/portal/Analysis/Tab> (access date: 11.05.2021)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура классического опросника ОСАІ

Таблица А.1 – Опросник ОСАІ

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100

Окончание таблицы А.1

4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего:		100 100
5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	
Всего:		100 100
6. Критерии успеха		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	
Всего:		100 100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросник Ч. Хэнди для определения типа корпоративной культуры

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком «-» те, которые не соответствуют действительности.

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.

2. Организационная структура сформирована по функциям, чётко очерченным обязанностям подразделений и работников.

3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.

4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений.

5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.

6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.

7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).

8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.

9. Источник власти или влияния - опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.

10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.

11. Решения принимаются быстро - скорость считается важнее качества принятого решения.

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

13. В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям.

14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.

15. Отбор сотрудников производится на основании жёсткого следования принципу преемственности: наём сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

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

17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.

18. Отбор сотрудников производится на основании жёсткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

19. Форма внутриорганизационной коммуникации - эмпатия, т.е. решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.

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

21. В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.

22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.

23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.

24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания).

25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.

26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).

27. Управление осуществляется путём координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия.

28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии.

29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.

30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.

31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.

32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.

33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).

34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.

35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берётся новый.

36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения.

37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает.

38. В организации присутствует жёсткая централизация управления: решения принимаются центром, который жёстко контролирует их исполнение.

39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.

40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.

41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.

42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.

43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.

44. Человек рассматривается как личность, обладающая определёнными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.

45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).

46. Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью.

47. Типичная карьера в организации - продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.

48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.

49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.

50. Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует; задача организации - просто предоставить возможность развития.

51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.
52. Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития.
53. Организация оказывает ограниченное количество услуг.
54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.
55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует.
56. В случае возрастания издержек организация повышает цены.
57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.
58. В случае невыполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.
59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создаёт многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.
60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру услуг.
61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.
62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.
63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение её на простые задачи.
64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.
65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.
66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.
67. Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.
68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их ещё нет.
69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.
70. Типичный работник организации - творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске.

71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).

72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.

73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.

74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.

75. Организационная структура - важнейший документ, определяющий кто кому подчиняется.

76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.

77. Основная задача управления организации - непрерывное и успешное решение проблем.

78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.

79. Организация осуществляет значительные затраты на научно - исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.

80. Управление осуществляется с учётом интересов всех сотрудников организации.

81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.

82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.

83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.

84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.

85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.²⁸

Таблица Б.1 – Расшифровка ответов на опросник Ч. Хэнди □.

Большее число знаков «+» поставлено для следующих утверждений.	Тип культуры
1, 2, 6, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 86.	Культура власти
2, 5, 7, 12, 16, 20, 25, 33, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 63, 65, 68, 71, 73, 74, 75, 76.	Культура роли
4, 8, 9, 13, 17, 26, 37, 44, 49, 60, 62, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 81, 82, 85	Культура задачи
3, 22, 24, 27, 29, 46, 50, 66, 70, 72, 80, 83, 84	Культура личности

²⁸ Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов ... С. 139-144

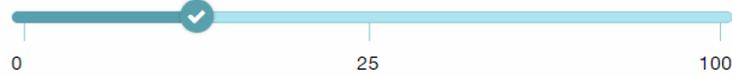
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример ответа одного из сотрудников на опросник OSAI

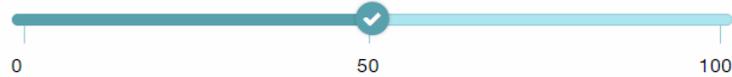
В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ Ваша организация:*

Разделите 0 баллов

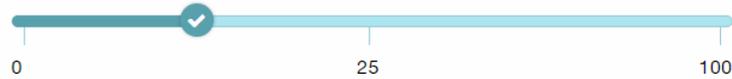
Уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.



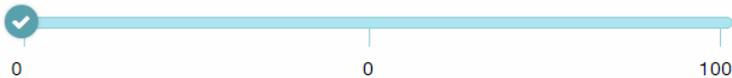
Очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск .



Ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.



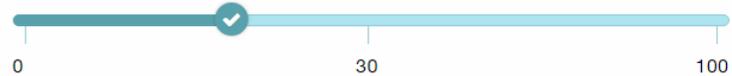
Жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.



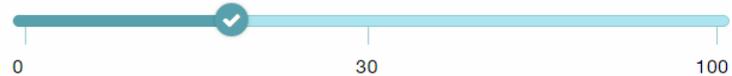
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы Ваша организация была:*

Разделите 0 баллов

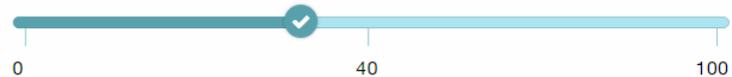
Уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.



Очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск .



Ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.



Жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.

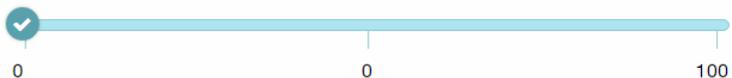


Рисунок В.1 – Оценка измерения «Важнейшие характеристики организации»

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ общий стиль лидерства в организации:*

Разделите 0 баллов

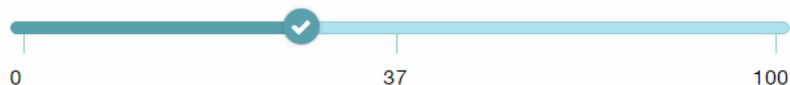
Представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.



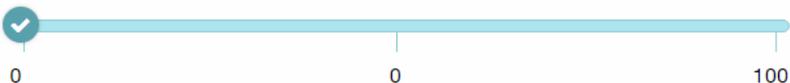
Служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.



Служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат.



Являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел.



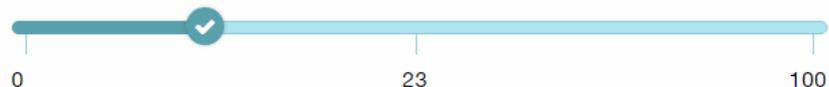
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы общий стиль лидерства в организации:*

Разделите 0 баллов

Представлял собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.



Служил примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.



Служил примером деловитости, наступательности, ориентации на результат.



Являл собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел.

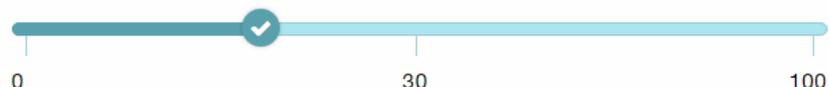
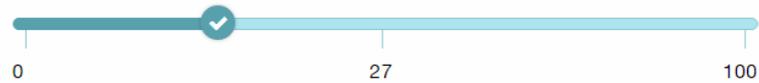


Рисунок В.2 – Оценка измерения «Общий стиль лидерства организации».

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ стиль управления сотрудниками:*

Разделите 0 баллов

Поощряет совместную деятельность, единодушие и участие коллектива в принятии решений.



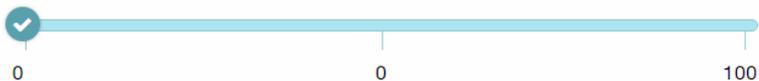
Поощряет индивидуальный риск, новаторство, свободу и самобытность каждого.



Характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.



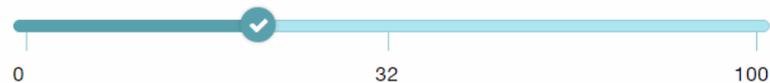
Характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.



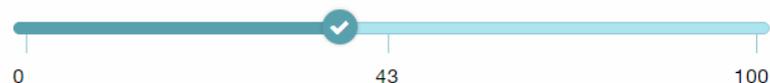
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы стиль управления сотрудниками:*

Разделите 0 баллов

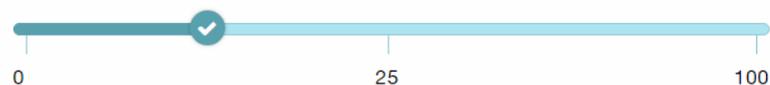
Поощрял коллективные формы работы, единодушие и участие в принятии решений.



Поощрял индивидуальный риск, новаторство, свободу и самобытность каждого.



Характеризовался высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.



Характеризовался гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

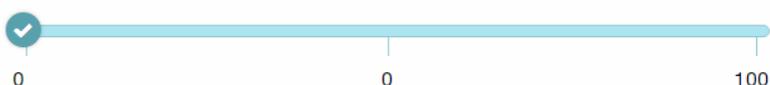
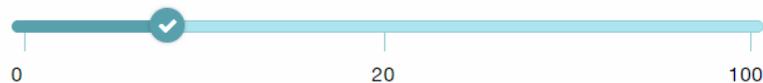


Рисунок В.3 – Оценка измерения «Управление сотрудниками»

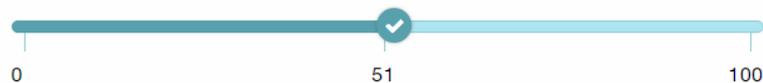
В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ организацию связывают воедино:*

Разделите 0 баллов

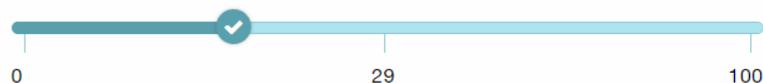
Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации.



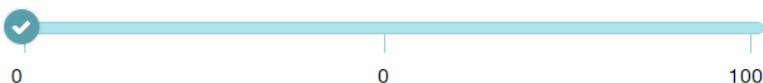
Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.



Акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа.



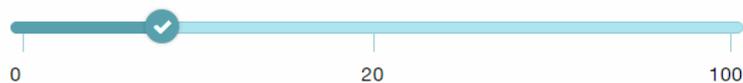
Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.



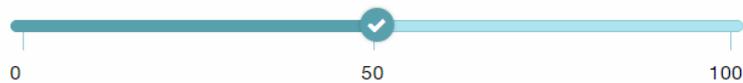
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы организацию связывали воедино:*

Разделите 0 баллов

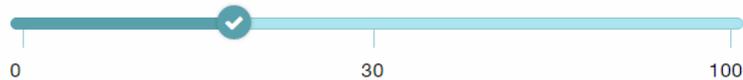
Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации.



Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.



Акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа.



Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.

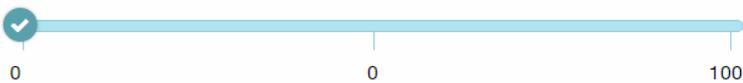
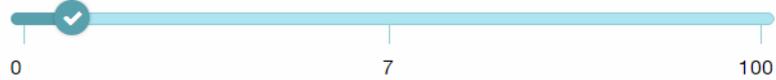


Рисунок В.4 – Оценка измерения «Связующая сущность организации».

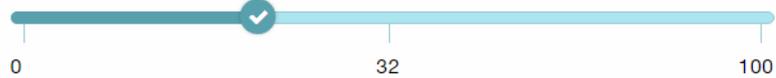
В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ организация акцентирует внимание:*

Разделите 0 баллов

На гуманном и гармоничном развитии. Руководством поощряется высокое доверие, открытость и соучастие в делах коллектива.



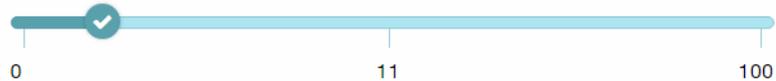
На обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и реализация открывающихся возможностей.



На конкурентных преимуществах (действиях и достижениях). Основные усилия направлены на достижение поставленных целей и победу на рынке.



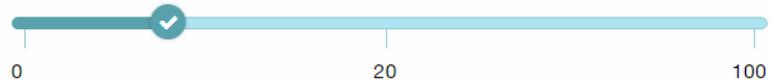
На неизменности и стабильности. Важнее всего планирование, контроль и рентабельность.



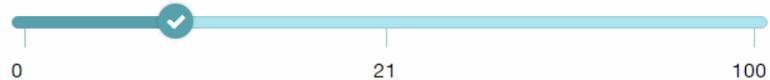
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы организация акцентировала внимание:*

Разделите 0 баллов

На гуманном и гармоничном развитии. Руководством поощряется высокое доверие, открытость и соучастие в делах коллектива.



На обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и реализация открывающихся возможностей.



На конкурентных преимуществах (действиях и достижениях). Основные усилия направлены на достижение поставленных целей и победу на рынке.



На неизменности и стабильности. Важнее всего планирование, контроль и рентабельность.

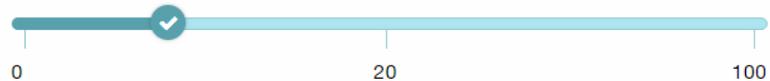


Рисунок В.5 – Оценка измерения «Стратегические цели»

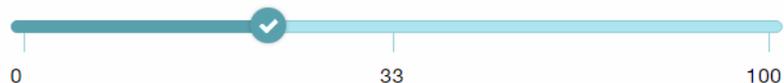
В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ основные факторы успеха в организации:*

Разделите 0 баллов

Развитие человеческих ресурсов, коллективная форма труда, увлеченности сотрудников своим делом и забота о людях.



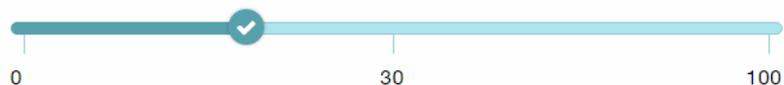
Обладание уникальной (новейшей) технологией и продукцией. Успех лежит в лидерстве и инновациях.



Активность на рынке и опережающие действия по отношению к конкурентам. Ключ успеха – конкурентоспособность.



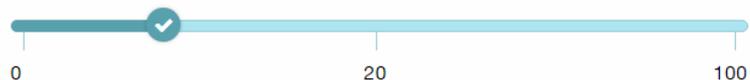
Продуманные планы, надежная поставка, отлаженное производство с низкими затратами.



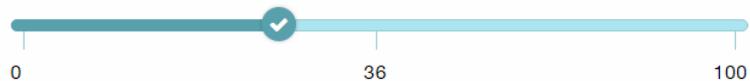
ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы основными факторами успеха в организации были:*

Разделите 0 баллов

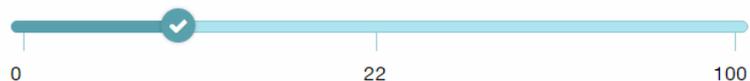
Развитие человеческих ресурсов, коллективная форма труда, увлеченности сотрудников своим делом и забота о людях.



Обладание уникальной (новейшей) технологией и продукцией. Успех лежит в лидерстве и инновациях.



Активность на рынке и опережающие действия по отношению к конкурентам. Ключ успеха – конкурентоспособность.



Продуманные планы, надежная поставка, отлаженное производство с низкими затратами.

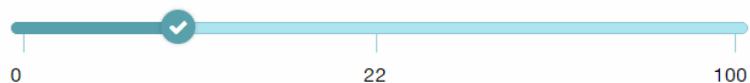


Рисунок В.6 – Оценка измерения «Критерии успеха»

Пожалуйста, укажите, в каком отделе вы работаете.*

Отдел подбора персонала



500

Как давно вы работаете в КДВ?*

Выберите один ответ

Менее 6 месяцев.

6 месяцев - 1 год.



1-3 года.

Более 3 лет.

Рисунок В.7 – Другие вопросы анкеты.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Дополнительные данные об опрошенных сотрудниках

Было опрошено 15 сотрудников из отдела кадров, 15 сотрудников из отдела продаж, 15 сотрудников из отдела маркетинга, 15 сотрудников из бухгалтерии, итого 60 сотрудников.

Количество сотрудников в зависимости от длительности их работы в компании представлено на рисунке В.1.

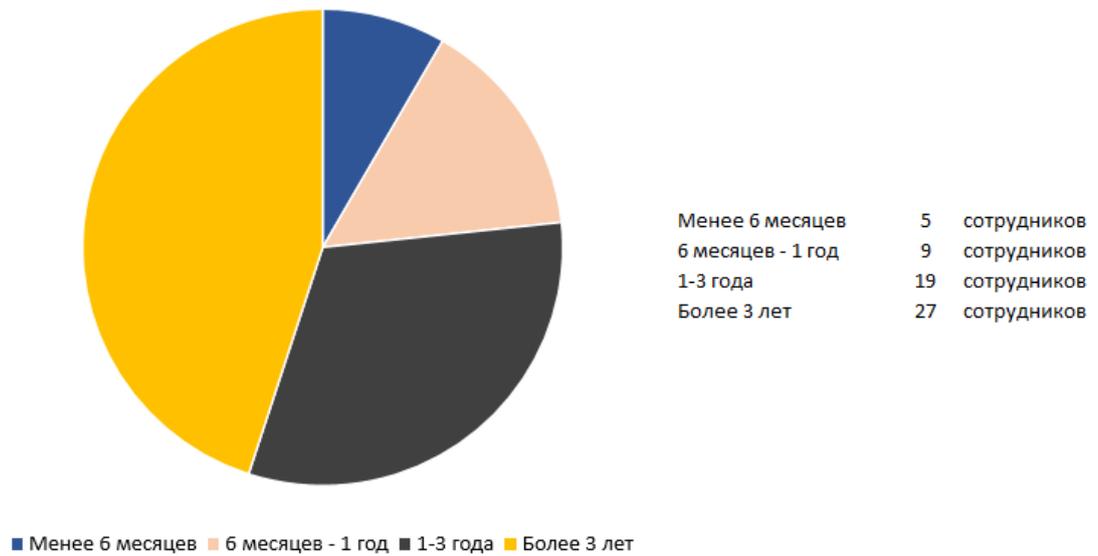


Рисунок Г.1 - Количество сотрудников в зависимости от длительности их работы в компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты проведения опроса по OCAI в MS Excel

Важнейшие характеристики

		Сейчас	Предпочтительно	Разница
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	1683	2362	679
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	2372	1483	-889
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	1638	1954	316
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	307	201	-106
Общий стиль лидерства организации				
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	1213	1568	355
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	2547	1692	-855
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат	1679	1976	297
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел	561	764	203

Управление сотрудниками

A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	1956	1727	-229
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	2149	2408	259
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	1402	1079	-323
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	493	786	293

Связующая сущность организации

A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	1851	2097	246
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	1851	1593	-258
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	1939	2073	134
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	359	237	-122

Рисунок Д.1 – Результаты опроса по четырём измерениям в Excel

Стратегические цели

A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	1264	1862	598
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	2679	2368	-311
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	1771	1327	-444
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	286	443	157

Критерии успеха

A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	1091	1587	496
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	1959	1963	4
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	1802	1581	-221
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	1148	869	-279

Рисунок Д.2 - Результаты опроса по двум измерениям в Excel

Доля типов культуры		
	Сейчас	Предпочтительно
Клановая	25,2%	31,1%
Адхократическая	37,7%	32,0%
Рыночная	28,4%	27,8%
Иерархическая	8,8%	9,2%

Рисунок Д.3 – Доля типов культуры в культурном профиле «КДВ Групп».

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Перечень адаптационных мероприятий

Таблица Е.1 – Перечень адаптационных мероприятий [39]

Описание используемой в компании практики	Усредненная оценка полезности по 5-балльной шкале.
Информирование (Коммуникация)	3,79
Сотрудник посетил встречу, на которой новые сотрудники могли задать вопросы опытным сотрудникам, старшим по должности.	3,62
Сотрудник был приглашен на встречу с одним из старших руководителей.	3,70
Непосредственный начальник сотрудника отвел ему отдельное время для ответов на вопросы и общения.	4,14
Сотрудник встретился с представителем отдела кадров.	3,80
Информирование (Ресурсы)	3,81
Сотруднику было показано, как найти нужную информацию на сайте компании, предназначенном для сотрудников.	3,80
Сотруднику был предоставлен первоначальный план, описывающий потенциальные возможности развития в компании.	3,95
Сотруднику был выдан словарь, содержащий часто используемые в организации аббревиатуры и организационный сленг.	3,87
Сотруднику был показан раздел корпоративного сайта, непосредственно предназначенный для новых сотрудников.	3,59
Сотруднику был выдан список имён и контактов важных людей в компании.	3,77
Рабочее место сотрудника было подготовлено к его приходу, включая все необходимые материалы и оборудования.	4,11
Информирование (Обучение)	3,78
Сотруднику было продемонстрировано специальное видео для новых сотрудников.	3,11
Сотруднику было предложено понаблюдать за своим коллегой в той же должности за работой в течение некоторого времени.	4,15
Сотруднику было предоставлено обучение его должностным обязанностям непосредственно на месте работы.	4,37
Для сотрудника была проведена экскурсия по территории компании.	3,82
Сотрудник посетил ориентационную программу с другими новыми сотрудниками.	3,79
Сотрудник прошел ориентационный курс онлайн.	3,76

Окончание таблицы Е.1

Сотрудник посетил сессию, на которой его коллеги – эксперты в определённых вопросах и процедурах, выступали с презентациями.	3,80
Поддержка	3,34
Сотрудник получил персональное письмо (телефонный звонок) с приветствием от старшего менеджера.	3,22
Сотрудник получил персональное письмо (телефонный звонок) с приветствием от своего непосредственного начальника.	3,61
Сотруднику был вручен приветственный подарок.	3,74
Сотрудник принял участие в различных упражнениях для знакомства с новыми коллегами.	3,75
Сотрудник посетил встречу, на которой у него была возможность познакомиться с коллегами.	3,70
Было устроено небольшое празднование для встречи нового сотрудника.	3,76
Сотрудник был приглашен на отдельное мероприятие для знакомства с коллегами.	3,61
Семья сотрудника была приглашена на мероприятие вне работы	3,53
Приход сотрудника в компанию был анонсирован по электронной почте, на официальном сайте компании или в её официальном издании.	2,81
Футболки или другие предметы с логотипом компании были высланы сотруднику.	2,85
Сопровождение сотрудников	3,93
Кто-то выше по должности, чем непосредственный начальник сотрудника, был назначен его наставником.	3,94
Сотруднику был назначен координатор, к которому он мог обратиться с любыми вопросами.	3,86
Коллега сотрудника был назначен его сопровождающим, к которому можно обращаться с любыми вопросами.	4,15

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Структуры программ адаптации

Таблица Ж.1 – Содержание, формы и сроки программы адаптации [19].

Этап	Содержание	Формы и сроки
Введение в организацию (осуществляется кадровой службой в форме курса общей ориентации)	Информация: - об организации в целом; - об экономическом положении организации; - об охране труда и технике безопасности; - о кадровой и социальной политике; - об оплате труда; - о режиме труда и отдыха; - о дополнительных льготах; - о решении бытовых проблем; - о профсоюзах (при наличии).	Индивидуальная и групповые формы: беседы, экскурсии, памятки, брошюры, презентации. Срок: 1-2 дня.
Введение в подразделение (осуществляется непосредственным руководителем или наставником)	Знакомство: - со структурой организации; - с внутриорганизационной коммуникацией; - со спецификой деятельности подразделения; - с сотрудниками данного подразделения; - с неформальными правилами и нормами поведения; - с возможными проблемами и частыми ошибками в работе;	Беседа с непосредственным руководителем или наставником, обучение, презентации. Срок: 1-2 недели.
Введение в должность (осуществляется непосредственным руководителем или наставником)	Изучение: - должностной инструкции; - системы отчётности; - программного обеспечения; Инструктаж на рабочем месте, постановка задач и определение потребности в обучении.	Беседа, инструктаж, обучение, стажировка. Срок: 2-3 месяца.

Таблица Ж.2 - Содержание общей и специальной программы адаптации [19].

Блок	Содержание
Общая программа	
Представление об организации.	Цели, приоритеты, стандарты, традиции, виды деятельности, организационная структура, коммуникационная структура, информация о руководстве.
Политика организации	Принципы кадровой политики, подбор персонала, испытательный срок, формы обучения персонала, содействие работникам, внутриорганизационные правила, касающиеся использования режимов рабочего времени, охраны коммерческой тайны.
Система оплаты труда.	Формы оплаты труда, система вознаграждения, выплаты за сверхурочную работу и т.д.
Льготы	Страхование, различные пособия, дополнительное обучение, поддержка сотрудников и другие услуги.

Окончание таблицы Ж.2

Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Меры предосторожности, места оказания первой медицинской помощи, правила пожарной безопасности, правила поведения во время чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и система оповещений.
Работник и его отношение с профсоюзом	Организация рабочих, постановления профсоюзов, распространение новых идей, коммуникация в профсоюзах, оформление жалоб.
Служба быта	Организация питания, гигиенические стандарты, условия парковки личных автомобилей.
Экономические факторы	Ущерб от прогулов, опозданий, стоимость оборудования и рабочей силы.
Специальная программа	
Информация о подразделении	Цели, функции, организация и структура, направления деятельности, взаимоотношения внутри подразделения и с другими подразделениями.
Обязанности и ответственность рабочего	Права и обязанности работника, оценка исполнения деятельности, права непосредственного руководителя, описание задач и ожидаемых результатов, длительность рабочего дня, расписание.
Система отчетности	Отношения с местными и государственными инспекциями, правила оформления документов, временные рамки отчётных периодов, информирование о ошибках в работе, опозданиях.
Правила, процедуры, предписания.	Правила, касающиеся данного подразделения, правила поведения на рабочем месте, возможность выноса различных предметов из отдела, контроль за нарушениями, традиции внутри подразделения, взаимоотношения в коллективе.
Представление сотрудникам подразделения.	Представление и знакомство.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Примеры документов для оценки эффективности адаптации

Материалы данного приложения основаны на учебнике «Основы управления персоналом» А. Я. Кибанова [15].

Адаптационный лист

Ф.И.О. адаптанта _____
Подразделение _____
Должность _____
Руководитель подразделения _____

Дата приема на работу «__» _____ 20__ г.
Срок стажировки с «__» _____ по «__» _____ 20__ г.
Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

Образование _____
Профессиональный опыт _____
Рабочее место _____
Оборудовано оргтехникой: _____

В адаптационных целях прикреплен сотрудник:
Ф.И.О. _____
Должность _____

Даны следующие поручения:

№ п/п	Мероприятие	Срок выполнения	Контактное лицо	Примечания

Выданы следующие необходимые документы: _____

Уровень профессиональной подготовки сотрудника _____
Необходимость дополнительного обучения _____

Мнение о личных и деловых качествах адаптанта:
Руководителя _____ Подпись _____
Наставника _____ Подпись _____

Рисунок И.1 – Пример адаптационного листа.

Бланк оценки адаптации

1. Результаты первой оценки адаптации

(проводится через 1 месяц со дня приема сотрудника на работу)

«__» _____ 20__ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень
Знание нормативных документов	высокий, средний, низкий	
Качество работы	высокий, средний, низкий	
...	...	
Удовлетворенность коллективом	высокий, средний, низкий	
Планы и ожидания	высокий, средний, низкий	

Причины, вызвавшие отклонение показателей:

1. Неприятие коллективом в силу низкой коммуникабельности работника
2. Другие: _____

Мероприятия, направленные на устранение названных причин:

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица	Примечания
...	...				

2. Результаты второй оценки адаптации

(проводится через 3 месяца со дня приема сотрудника на работу)

«__» _____ 20__ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень	Заключение по показателю
1	2	3	4
Знание нормативных документов	высокий, средний, низкий		
Качество работы	высокий, средний, низкий		
...
Удовлетворенность коллективом	высокий, средний, низкий		
Планы и ожидания	высокий, средний, низкий		

Рекомендации:

1. Высокий уровень адаптированности, рассмотреть вопрос о снятии с учета по адаптации
2. Другие: _____

Менеджер по персоналу _____ «__» _____ 20__ г.

Рисунок И.2 – Пример бланка оценки адаптации.

Анкета сотрудника

1. Укажите срок работы в организации
___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
2. До какого периода Вам необходима помощь Вашего руководителя, наставника или коллег?
___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
3. Как часто обращаются к Вам за профессиональной помощью Ваши коллеги?
а) совсем не обращаются;
б) очень редко;
в) время от времени;
г) очень часто.
4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?
___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
5. Хотели бы Вы в данный момент сменить направленность своей деятельности?
а) да;
б) нет;
в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?
а) перспектива есть;
б) перспектива слабая;
в) перспектива отсутствует.
7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?
а) да;
б) нет;
в) затрудняюсь ответить.
8. Были ли у Вас замечания по трудовой дисциплине?
___ да; ___ нет.
9. Были ли у Вас замечания по исполнительской дисциплине?
___ да; ___ нет.
10. Ваше стремление к совершенствованию Ваших профессиональных знаний:
а) стремлюсь постоянно совершенствоваться;
б) хотелось бы, но в этом нет смысла;
в) хотелось бы, но нет возможности;
г) меня устраивает все, как есть.
11. Как Вы думаете, уровень Вашей профессиональной подготовки полностью соответствует требованиям, предъявляемым Вашей должностью?
а) полностью соответствует;
б) частично;
в) не соответствует;
г) затрудняюсь ответить.
12. Бывают ли у Вас конфликты?
с руководителем ___ да; ___ нет; ___ редко;
с коллегами ___ да; ___ нет; ___ редко;
с наставником ___ да; ___ нет; ___ редко.
13. Испытываете ли Вы интерес к выполняемой работе?
а) да;
б) нет;
в) еще не определился.
14. Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились. Вернулись ли бы Вы через некоторое время?
а) не вернулся ни при каких обстоятельствах;
б) только в самом крайнем случае;
в) вернусь с удовольствием;
г) затрудняюсь ответить.
15. В какой период Вы почувствовали, что вошли в рабочий коллектив?
___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
16. Какое место занимает работа в Вашей жизни?
а) работа выше других интересов;
б) интересы важнее работы;
в) интересы и работа одинаково важны.
17. Оцените условия труда в целом:
а) удовлетворительные;
б) плохие;
в) хорошие.
18. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?
а) сотрудник службы персонала;
б) руководитель;
в) наставник;
г) коллега по работе;
д) кто-то еще.
19. Что помогло Вам в процессе адаптации?
а) специальная литература;
б) советы коллег, наставника, руководителя;
в) видеоматериал;
г) что-то еще.

Тест для выбора наставника

1. Чем обосновано Ваше выдвижение на роль наставника?
 - а) возможность получения материального поощрения;
 - б) желание передать свои знания и опыт работы;
 - в) желание всегда видеть в себе педагогические способности;
 - г) другое.
2. Как Вы поступаете, вступая с кем-либо в дискуссию? (Выбрать не более 2 ответов.)
 - а) пытаюсь проследить правильность суждений оппонента;
 - б) доказываю правильность своих суждений;
 - в) не отвергаю ошибочного суждения оппонента;
 - г) самоутверждаюсь;
 - д) другое.
3. Какой метод воздействия на человека Вы считаете наиболее рациональным? (Выбрать не более 2 ответов.)
 - а) убеждение;
 - б) запугивание;
 - в) мотивацию и стимулирование;
 - г) контроль;
 - д) лишение каких-либо привилегий;
 - е) другое.
4. Какие черты в характере человека больше всего выводят Вас из себя? (Выбрать не более 2 ответов.)
 - а) легкомысленность;
 - б) замкнутость;
 - в) педантичность;
 - г) недобросовестность;
 - д) эгоистичность;
 - е) другое.
5. Как Вы относитесь к современной молодежи?
 - а) с легкостью нахожу с ними общий язык;
 - б) считаю их большими максималистами;
 - в) не понимаю сегодняшних молодых людей;
 - г) мне с большим трудом удается наладить контакт с ними;
 - д) другое.
6. Задумывались ли Вы когда-нибудь, как влияют на окружающих Ваши позы, мимика, тон голоса?
 - а) да;
 - б) нет.Если «да», то пытались ли Вы как-нибудь управлять своими жестами, мимикой, голосом?
 - а) пытался, и у меня это хорошо получается;
 - б) пытался, но испытывал напряжение из-за постоянного самоконтроля над собой;
 - в) никогда не задумывался об этом.
7. Вызывает ли у Вас смятение поручение выступить с докладом, общением, информацией на совещании, собрании?
 - а) да;
 - б) иногда;
 - в) нет.
8. Верите ли Вы, что существует проблема отцов и детей и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
 - а) да;
 - б) иногда;
 - в) нет.
9. Состояние Вашего здоровья?
 - а) состояние здоровья является постоянным предметом Ваших размышлений и тревог;
 - б) время от времени здоровье доставляет Вам определенные хлопоты;
 - в) Ваше здоровье не доставляет Вам проблем.
10. Как часто Вы можете объективно оценить состояние человека по выражению его лица?
 - а) почти всегда;
 - б) иногда;
 - в) редко.
11. Имеете ли Вы привычку перебивать человека?
 - а) почти всегда;
 - б) в большинстве случаев;
 - в) иногда;
 - г) редко;
12. Оцените по десятибалльной шкале следующие качества:

а) обаяние;	е) честность;
б) ответственность;	ж) принципиальность;
в) настойчивость;	з) трудолюбие;
г) остроумие;	и) терпимость;
д) совесть;	к) доброта.

Рисунок И.4 – Пример вопросов тестирования для выбора наставника.

15.06.2021 Key E.L.

Сервисы



ТАРИФ **НЕМ**
Бесплатный доступ
ИЗМЕНИТЬ

МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ
Подключено: 1 **СМОТРЕТЬ**
ПОДКЛЮЧИТЬ ЕЩЕ

БАЛЛЫ
0
ПОПОЛНИТЬ

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
olja007@vtomske.ru
ПРОВЕРИТЬ ДОКУМЕНТ

Другие закладки | Список для чтения
МЕНЮ

Краткий отчет

получить полный отчет

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ | ЭКСПОРТ | ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ | ВЫЙТИ В КАБИНЕТ | ЕЩЕ...

Субботина О.С. ВКР

ПРОВЕРЕНО 14.06.2021 21:21:01

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Актуальна на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	8,11%	8,35%	Управление формированием о...	02 Окт 2018	Интернет	16	19
[02]	0,73%	2,05%	Организационная культура_М...	20 Дек 2017	Интернет	12	31
[03]	1,14%	1,14%	Читать фрагмент PDF	26 Сен 2012	Интернет	14	14

ЗАИМСТВОВАНИЯ
9,98%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
90,02%

ИСТОЧНИКОВ: 3

14.06 Субботина....docx