

## **Содержание:**

# **Введение**

Организационная культура – это относительно недавно возникший термин. Под этим понятием понимают систему из общих ценностей и мнений, которые разделяют все члены одной компании.

Организационная культура – это база жизненного потенциала корпорации. Как показывает опыт, для прогрессивно развивающихся компаний характерен высокий уровень духовных достижений.

Организационная культура – это система норм и правил поведения, общих ценностей, которые принимает каждый сотрудник организации. Рассматривая это понятие, нельзя не отметить его связь с общей совокупностью общественных, духовных и производственных достижений людей.

Манера поведения, язык, речь, главные ценности, принципы деятельности и жизни компании отражены в организационной культуре, отличающей одну структуру от другой. Кроме того, все эти факторы в совокупности оказывают влияние на развитие и существование корпорации в перспективе.

Вместе с этим просматривается и двойственный характер, которым обладает организационная культура. Это проявляется, с одной стороны, влиянием на нее господствующих ценностей и идей, целей, выдающихся лидеров, правил и стандартов.

С другой же стороны, корпоративная культура сама формирует свою систему ценностей. В основе существующей совокупности духовных достижений в компании лежит разработанная в рамках общепринятых положений и законов философия корпорации.

Значение организационной культуры для реализации стратегии заключается в том, что она влияет на поведение персонала и, как полагают, мотивирует его на выполнение и перевыполнение поставленных задач.

Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы курсовой работы: «Анализ организационной культуры».

Целью написания данной курсовой работы является проведение анализа организационной культуры на примере конкретной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть понятие организационной культуры;
- изучить типы организационной культуры;
- определить организационную культуру как фактор реализации стратегии предприятия;
- изучить зарубежный и российский опыт исследования организационной культуры;
- проанализировать организационную структуру компании «ОБИ».

Предметом изучения является исследование организационной культуры.

Объектом изучения является компания «ОБИ».

Структура данной курсовой работы состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы и заключения.

## **Глава 1. Теоретические основы организационной культуры**

### **1.1. Сущность организационной культуры**

В настоящее время управляемыми предметами являются не только технические средства, человеческий ресурс, но и организационная культура предприятия. Она не только помогает понять ее суть (как любой другой культуры), но и настроиться на деловой лад и проникнуться рабочей атмосферой. [11,с.65]

Конечно же, теоретически является невозможным проведение инструктажа, содержащего список норм поведения в той или иной штатной ситуации, для каждого сотрудника. Принципы организационной культуры помогают людям адаптироваться в определенных ситуациях, потому что каждый член коллектива проникается нормами и правилами компании. Каждая организация является сложным механизмом, который постоянно развивается и функционирует.[5,с.113]

Она постоянно подвергается воздействию извне, приспосабливается к определенным изменениям, что требует от нее накопления определенного потенциала, который смог бы обеспечить адекватную реакцию на воздействие внешней среды, а также изменение окружающей действительности. Культура организации в своем традиционном понимании определяется как философия и идеология системы управления, ценностных ориентиров, символов, которые принимаются всеми сотрудниками. Такой культурный подход к структуре предприятия позволяет уяснить, каким образом реально создать организационную действительность и уметь повлиять на нее при помощи философских, языковых, нормативных и ритуальных механизмов. [6,с.230]

Самое важное – правильно выстроить эту систему, чтобы она была тем стратегическим инструментом, который бы смог координировать все структурные подразделения и членов коллектива на достижение определенной цели. Правильно поставленная организационная культура предприятия способствует успеху компании, усилению ее позиции на рынке и получению прибыли.

Одной из главных функций современной системы внутрифирменного управления является формирование и развитие организационной культуры. Ввиду того, что внешняя среда постоянно подвержена изменениям, каждая организация независимо от формы собственности и вида деятельности, вынуждена менять стратегические приоритеты. Специалистам и менеджерам, разрабатывающим стратегию компании, необходимо учитывать специфику сложившейся организационной культуры на предприятии, ее соответствие предполагаемой стратегии, а также силу влияния организационной культуры на принятие и реализацию стратегии работниками компании. [11,с.65]

Наличие этой информации способствует своевременному принятию эффективных управленческих решений, а также позволяет скорректировать стратегию, либо указать на необходимость проведения внутриорганизационных изменений перед принятием новой стратегии.

Стратегическое управление – это сложный процесс, который характеризуется ориентацией производства на запросы потребителей, осуществлением гибкого регулирования и своевременного изменения в организации, в соответствии с теми изменениями, которые происходят во внешней среде. Эффективное стратегическое управление позволяет добиться конкурентных преимуществ, способствует организации успешно функционировать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Главным элементом в данном процессе выступает индивид со своими

определенными возможностями и потенциалом, которые он качественно и успешно использует в приемлемых для него условиях. [13,с.54]

При этом необходимо отметить, что для разработки и реализации стратегии, работникам компании следует объединяться и быть единым организмом. Именно внутренняя организационная атмосфера ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании, достижению всех поставленных целей. Понимание значимости организационной культуры, как одного из ключевых факторов, обеспечивающих эффективное стратегическое управление, заметно возросло. Именно поэтому всё большее внимание в теории и практике стратегического менеджмента уделяется вопросам управления организационной культурой. [17,с.286]

Организационная культура, являясь нематериальным активом компании, должна всегда быть предметом внимания со стороны руководства, так как она позволяет компании успешно разрабатывать и реализовывать стратегии.

Характеристика организационной культуры рассмотрена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Характеристика организационной культуры

Известно, что в настоящее время стали очень популярными тренинги, которые проводятся на предприятии для персонала. Это делается с целью формирования организационной культуры. Этот процесс зарождается на основе элементарных методов (например, написания гимна компании) или же со специальных программ

или проведения исследований, целью которых является выяснение основных проблем на производстве. Таким образом, напрашивается вывод о сути такого понятия, как организационная культура предприятия. [16,с.778]

Это свод определенных правил и норм поведения, которых должны придерживаться сотрудники. Иногда такие основные требования прописываются в должностной инструкции или же в уставе компании. Заметим, что эта культура является тем инструментом, который помогает реализовать самые смелые идеи руководства по отношению к бизнес-идее. Она может стать более реализуемой и эффективной. Формирование организационной культуры происходит в течение определенного времени с начала существования компании на рынке. [3,с.267]

За это время проводится проверка рентабельности выдвигаемых идей, и на их основе выбираются лучшие и наиболее действенные. Очень трудно измерить внутренние особенности организационной культуры, да и изучать их сложно, потому что это влечет за собой большие административные издержки. Этот процесс требует проведения комплекса аналитических и исследовательских мероприятий, масштабных опросов и интервью со всеми сотрудниками.

Организационная культура предприятия выражается в поведении работников по отношению к различным группам людей. Среди них и начальство, и сотрудники, и подчиненные, и клиентская база. Именно линия поведения очень легко поддается измерению, ведь ее можно свободно проследить. Таким образом, напрашивается вывод о том, что принятые на предприятии нормы отражаются на поведенческих реакциях коллектива, а эффективность принятия решений зависит от поведения сотрудников и руководства. [15,с.362]

Организационная культура проявляется в форме ценностей, общепринятых верований и существующих норм поведения, которые лежат в основе взаимоотношений как внутри организации, так и за ее пределами. Известно, что руководящие службы несколько поменяли основные элементы этой характеристики поведения людей и стали ее использовать скорее как фактор повышения конкурентоспособности и эффективности управления и производства. [4,с.54]

Носителями организационной культуры являются члены общества, т.е. люди. Существует понятие корпоративной культуры. Следует проанализировать и его специфику. [9,с.155]

Корпоративная культура – это совокупность правил, которые приемлемы для всех сотрудников компании. Заметим, что такая культура, как и любая другая, формируется и изменяется в процессе человеческой деятельности. Но в тех корпорациях, где все системы построения взаимоотношений уже устоялись, эта культура отделяется от своих носителей и становится частью организации, которая воздействует на сотрудников. [8,с.12]

Очень часто она может стать причиной провала тех новшеств, которые успешно стартовали в другой компании. Наличие корпоративной культуры фиксируется во всех организациях. Причем это совершенно не зависит от того, занимается кто-то вопросами ее формирования или нет.

Методы поддержки организационной культуры рассмотрены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Методы поддержки организационной культуры

Также на ее развитие оказывают влияние и социальное, и деловое окружение, а также государственные, национальные и этнические факторы. Организационная культура формируется под воздействием определенных причин: [18,с.261]

Среди первичных называют: заинтересованность со стороны руководства; реакция руководства в случае возникновения критической ситуации; отношение к производству и стиль поведения начальства; критерии, по которым проводится

поощрение сотрудников. [8,с.33]

Вторичные: структура организации; система передачи информации; оформление помещений, внешний и внутренний дизайн интерьера; истории о тех людях, что сыграли определенную роль в становлении предприятия.

Существуют такие элементы организационной культуры, как:

1. Философия предприятия, которая определяет отношение к сотрудникам и клиентам.
2. Доминирующая система ценностей.
3. Нормы отношений в организации.
4. Система правил работы и поведения на предприятии.
5. Социально-психологические условия труда
6. Ритуалы, символы и поведенческие церемонии. [13,с.154]

Исходя из вышесказанного, можно сделать такие выводы:

1. Благодаря тому, что организация преодолевает сложности с внешней адаптацией и внутренней интеграцией, она приобретает определенный опыт, который становится основой ее культуры.
2. Организационная культура формируется в ситуации совместного преодоления возникающих трудностей. Основа такой культуры формируется учредителями предприятия в данном конкретном случае, причем ее ядро создается на основе их жизненного опыта и мировоззрения.
3. Суть организационной культуры заключается в том, что она является привычной средой обитания тех сотрудников, что работают на данном производстве. Однако принципы оказываемого влияния этого понятия становится заметным для новых сотрудников или посторонних наблюдателей. [7,с.40]
4. Принципы этой культуры можно понять полностью только после исследования истории создания и развития организации, в частности, по отношению к тем критическим моментам, с которыми она сталкивалась на протяжении своего развития.

Если все характеристики организационной культуры уяснить правильно, это поможет руководству реализовать свои решения на практике, а также разработать реально осуществимые планы на будущее. [4,с.54]

На основании определения, а также с учетом взаимного влияния элементов организационной культуры, можно сделать вывод о том, что формирование организационной культуры несет в себе огромную практическую значимость, как для каждого сотрудника организации, так и для компании в целом.

Являясь инструментом стратегического управления, организационная культура позволяет выявить скрытые ресурсы организации, обеспечить удовлетворенность сотрудников компании результатами своего труда и предоставить возможность самоутверждения, что в свою очередь способствует эффективной деятельности компании и снижению текучести кадров. [10,с.324]

Успешное управление организационной культурой невозможно без взаимодействия с процессом стратегического управления на предприятии. Организационная культура играет важную роль в стратегическом менеджменте, так как позволяет достичь синергетический эффект от комплексного управленческого воздействия.

## **1.2. Организационная культура как фактор реализации стратегии организации**

Сильная корпоративная культура и её тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы. Если культура фирмы противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в неё вносятся изменения, причем делается это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями культуры и стратегии фирму ослабляет и может полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии. [12,с.75]

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. В организации это может быть достигнуто двумя путями: [11,с.28]



– условия работы, созданные с учётом полного соответствия культуры компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри компании и как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпорации с достаточно высокоорганизованной культурой не тратят время понапрасну на выяснения, что и как им нужно делать – их корпоративная культура обладает целой системой правил, привычек и чётких установок, определяющих поведение сотрудников в целом. В организациях со слабо развитой корпоративной культурой никогда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют чёткие установки и атмосфера неопределённости работы приводят к неуверенности сотрудника и напрасной трате его усилий;

– высокоорганизованная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; она имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для фирмы [18,с.262].

Для внедрения в жизнь стратегического плана корпоративная культура должна идти параллельно со стратегической линией корпорации. Оптимальным условием является рабочая среда, функционирующая вместе с корпоративной стратегией таким образом, что работа по стратегическим направлениям ведётся с наибольшей эффективностью.

При создании корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии организации, необходимо учитывать три фактора:

1. наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателя, условий конкуренции и стратегии; [14,с.177]
2. твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;
3. проявление постоянной заботы о покупателях и сотрудниках [12,с.78].

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность быстрого внедрения новых производственных методов и смены стратегии является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Но для этого требуется такой тип корпоративной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка.

Когда стратегия организации определена, менеджеры, занимающиеся её проведением, заботятся о том, чтобы привести корпоративную культуру в строгое соответствие с выбранной стратегией и удерживать её в дальнейшем в таком состоянии, что представляет собой достаточно сложную задачу. [8,с.42]

Первым шагом является выяснение того, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживаемыми, а какие нет. Далее менеджерам необходимо честно и открыто обсудить со всеми заинтересованными сторонами те аспекты культуры, которые необходимо изменить.

Соединения стратегии и культуры носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Чем больше организация, тем больше новые убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи стратегии и культуры. В крупных компаниях, значительные изменения корпоративной культуры занимают от 3 до 5 лет. В действительности намного сложнее изменить сложившуюся корпоративную культуру, чем создать новые убеждения в только что возникшей организации. [11,с.133]

Таким образом, складывающаяся в течение многих лет организационная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Во-первых, организационная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников.

Оптимальным вариантом является выстраивание корпоративной культуры параллельно стратегической линии организации. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей. [13,с.84]

Как любое адаптивное образование, культура организации развивается. Изменение культуры является объективным требованием в условиях быстро меняющейся

внешней и внутренней среды организации. Однако результатом быстрого разрушения существующей культуры является возникновение культурного вакуума, что в целом характерно для любого процесса разрушения культуры (это ясно показал российский опыт последнего двадцатилетия). Зачастую опыты с намеренным уничтожением культуры (особенно характерные для новых руководителей) приводят к тому, что отвергнутая культура "погружается" в сферу неформальных контактов, не контролируемых руководством, и отрицательные эффекты ее функционирования еще более усиливаются, приобретая свойство высокой непредсказуемости. [11,с.92]

Поэтому наиболее эффективным способом преобразования организационной культуры является ее постепенное, многошаговое изменение, имеющее эволюционный характер.

Сегодня предприятия сталкиваются с постоянными переменами: новые технологии и процедуры, слияния, расширения, реорганизации, постоянно изменяющиеся обязанности и требования.

Число компаний, которые должны решительно изменить культуру ведения бизнеса, в последние годы резко возросло. Количество организаций, предпринимających попытки внести изменения в организационную культуру, неуклонно растет. [10,с.324]

Руководители, стремящиеся проводить радикальные культурные преобразования, понимают, что изменение культуры их компаний - это не роскошь, не прихоть и не дань моде, а насущная необходимость.

В период больших организационных перемен организационная культура также претерпевает значительные изменения. При современных масштабах сложности перемен поддержание соответствия организационной культуры меняющимся условиям делового мира становится все более актуальным. Эффективное управление организационной культурой может существенно помочь в достижении успеха. [9,с.155]

Успешные компании рассматривают свою организационную культуру как ресурс своей деятельности, которым можно управлять так же, как и другими стратегическими ресурсами.

## **Глава 2. Исследование организационной культуры на основе зарубежного и российского опыта**

### **2.1. Зарубежный подход к исследованию организационной культуры**

С развитием бизнеса и предпринимательства большое значение стало уделяться социальным связям и их влиянию на достижение результатов деятельности организации. Понятие организационной культуры стало употребляться около 60–70 лет назад. [8,с.90]

Под этим феноменом подразумевается система ценностей, идей и взглядов, которые формируются в коллективе и определяют дальнейшие действия и поведение работников. Целью стратегической организационной культуры является возможность создания благоприятного фона для работы сотрудников, скорейшего достижения целей каждого из них, а, следовательно, и предприятия в целом. Для каждой организации свойственна своя форма культуры, которая отличает ее от других и придает ей уникальности. Именно поэтому исследователями выделяется множество различных подходов к пониманию данного явления. [8,с.92]

Так, Уильям Оучи описал в своих трудах американскую (главный двигатель — личность) и японскую (главный двигатель — коллектив) модели управления, затем выделил три основных вида организационных культур. Это бюрократическая, клановая и рыночная. Первая характерна наличием сильного руководства, которое является источником власти на предприятии, большим количеством господствующих правил и регламентов. Вторая действует согласно традициям, принятым в коллективе, которые здесь служат главным источником власти. [8,с.95]

В третьей культуре идет ориентация на максимальное получение прибыли, то есть источником власти является собственность на ресурсы.

Эдгар Шейн выделил три уровня организационной культуры. Поверхностный включает в себя такие характеристики как производимые товары и услуги, используемые технологии и поведение работников. На внутренний уровень оказывают влияние ценности и традиции, разделяемые в коллективе. Последний, глубинный уровень, представляет собой трудно осознаваемые и скрытые

предположения, которые оказывают влияние на поведение людей. [13,с.78]

В современных организациях культуру принято рассматривать как сильный стратегический инструмент, посредством которого можно ориентировать людей на общие цели, мобилизовать инициативу работников и достигать максимальных результатов в ходе совместной работы. При построении культуры немаловажное значение имеет лидер, который должен обладать необходимыми качествами и иметь определённый набор ценностей, взглядов и идей, соответствующий типу данного предприятия. Также большое значение в процессе становления организации уделяется неформальным лидерам, чьи полномочия не зафиксированы официально. Компетентность руководителя заключается в умении общаться с персоналом, готовности принять на себя ответственность за свои решения, вовремя увидеть проблему и добиться ее оптимального решения, организовав работу коллектива должным образом. [5,с.114]

Последние социально-экономические исследования фиксируют тенденцию того, что работники отдадут предпочтение внимательному лидеру, который умеет высказать слова одобрения. При этом они ожидают от него высокого уровня профессионализма. Лидер может оказывать значительное влияние на формирование неявной организационной культуры, которая формируется в сознании человека, исходя из мировоззрений окружения. Установлению явной культуры способствует наличие норм, правил и инструкций, зафиксированных документально. [3,с.268]

В ходе образования стратегической организационной культуры предприятия необходимо учитывать несколько факторов. Сюда относится история организации, ее традиции и имидж, внешняя среда и стиль лидерства, действующий внутри предприятия. Культура является достаточно консервативной составляющей, поэтому любые изменения не должны противоречить уже принятым нормам и ценностям. Проводимые исследования в рассматриваемой области указывают на то, что страна расположения предприятия так же оказывает сильное влияние на организационную культуру, что объясняется менталитетом, историей государства и укладом жизни людей на местности. Главной базой для формирования целей организации является возможность удовлетворения запросов потребителей, иначе у нее не будет прибыли. К важнейшим целям можно отнести: [11,с.165]

1. производственные цели, основанные на разработке новых продуктов и услуг.

2. ресурсные цели, характеризующиеся желанием организации привлечь наиболее ценные ресурсы: высококвалифицированных работников, современное оборудование и капитал.
3. маркетинговые цели, связанные с завоеванием рынков сбыта, повышением объема продаж и цен товаров.
4. также социальные цели, которые предполагают обеспечение благоприятных условий труда и отдыха персонала.
5. научно-технические цели предполагают внедрение новых технологий для усовершенствования продукции. [5,с.166]
6. административные цели, фокусирующиеся на достижении хорошей дисциплины в коллективе и эффективном взаимодействии сотрудников.

В ходе существования организации происходят неизбежные изменения как во внутренней, так и во внешней среде, следовательно, цели организации так же будут меняться и пересматриваться. Некоторые предпочитают осуществлять изменения при возникновении конкретной ситуации, другие делают это систематически. Обычно существует долгосрочная цель, которая образует краткосрочные. Сами цель в свою очередь дают начало задачам, они являются более конкретными в отличии от целей. Их правильная формулировка позволяет четко представлять план работы, а их решение возможность правильно распределить время и обязанности между сотрудниками. [5,с.167]

## **2.2. Особенности организационной культуры в российских компаниях**

Создание культурных ценностей и традиций, определяющих поведение работников в российских организациях, является актуальной проблемой современной социальной науки организаций. По данным Росстата около 57,8 % россиян получают моральное удовлетворение от своей работы, при этом женщины здесь берут первенство. Интересная особенность заключается в том, что старшее поколение испытывает удовлетворение чаще, чем молодёжь, 86,4 % против и 73 %. [11,с.178]

Анализ условий труда, базируемый на Европейском социальном исследовании показал, что удовлетворенность трудом в России ниже, чем в других странах ввиду низкого качества рабочих мест. Разница между странами по удовлетворенности трудом основывается на определенных факторах: уровень образования, состояние здоровья, отраслевая и профессиональная принадлежности, уровень дохода, содержание труда.

На сегодняшний день в России существует четыре разновидности организационных культур в контексте имеющейся стратегии предприятия.

1) Бюрократическая, которая основывает свою деятельность на основе системы правил и стандартов. В компании установлена жесткая иерархия, определяющая обязанности каждого из сотрудников. Власть сосредоточена в руках руководителя. Такая система чаще всего встречается в крупных организациях, имеющих устойчивое положение на рынке. [17,с.287]

2) Силовой вид характеризуется наличием лидера, вокруг которого существует круг приближенных сотрудников, помогающих ему управлять компанией. Данную структуру предпочитают организации, находящиеся на этапе становления, что позволяет им быстро адаптироваться в ходе любых изменений на рынке.

3) Личностно-ориентированная культура предоставляет широкие возможности для раскрытия потенциала каждого из работников, поощряет инициативность и активность в работе. Руководители, как правило, координируют деятельность и направляют ее в нужное русло, а не осуществляют жесткий контроль над действиями персонала. Все решения принимаются коллегиально и согласованно. Этот вид характерен для адвокатских и консалтинговых фирм, а также предприятий творческих направлений. [4,с.55]

4) Целевая культура основана на четком разделении обязанностей среди сотрудников. При этом ведется жесткий контроль за выполнением работы. Как и в предыдущем личностном виде решения принимаются совместно.

Описанные организационные культуры выбираются предприятиями в зависимости от выбранной стратегии, от целей и результатов, которых они хотят достичь, ведь данный аспект задает весь дальнейший характер деятельности предприятия. Несмотря на всю сложность и разнонаправленность социально-экономических движений в России, глубокий анализ данной проблемы и нахождение их решений позволит благоприятно повлиять на деятельность компаний и серьезно оптимизировать их деятельность. [4,с.56]

Оценить действие организационной культуры можно по степени проявления некоторых явлений и процессов, таких как уровень текучести кадров, степень управляемости коллективом, степень конфликтности и т. п. Под степенью управляемости организации разумеется форма и скорость реагирования организации на принимаемые менеджером, ею руководящим, управленческие решения, так как свое влияние на организацию менеджер реализовывает собственно через принятие решений. Одним словом, менеджера при управлении им организацией интересует, в той ли форме, как он ждет, и настолько ли быстро, как он того рассчитывал бы, организация прореагирует на любое принимаемое им по поводу организации решение. Внимание к вопросу управляемости организации появляется лишь в том случае, если выясняется, что организация малоуправляема. Уровень управляемости организации может быть высоким, средним, нормальным и низким.

Уровень управляемости организации должен быть нормальным, то есть отвечающим норме, той последовательности, которая укрепились в разуме менеджера как удовлетворяющая его. Соответствие стиля управления виду организационной культуры прямым образом воздействует на уровень управляемости организацией. Персональные или личные качества менеджера, влияющие на уровень управляемости организации, не ограничиваются лишь стилем управления. Второе требование к менеджеру в этом контексте связано с его способностью принимать решения и не просто решения, а решения результативные, а, помимо этого, и результативно формировать осуществление таких принимаемых им решений. [5,с.114]

Принятие же решений в свою очередь сопряжено со способностью менеджера выражать цели — внеорганизационную и внутриорганизационную.

А цель можно выражать действенным образом лишь тогда, когда менеджер в достаточной степени имеет информацию об объекте управления, то есть специфику организации, ее организационную культуру и может смоделировать подлинный образ организации в будущем. Присутствие конкретного типа организационной культуры не зависит от менеджера: она есть в каждом случае, в каждой организации. При этом непрофессиональный или низкопрофессиональный менеджер не уделит соответствующего внимания этому вопросу, профессионально же сориентированный менеджер распоряжается процессом развития и утверждения такой культуры в организации, которая была бы адекватной и целям организации, и мнению самого менеджера о том, какой эта культура должна быть, чтобы уровень управляемости организации дошел до нужной степени, что



дозволит обеспечить ему высококачественное управление организацией. [7,с.41]

Для оценки результативности мероприятий по формированию организационной культуры может быть применен следующий индикатор: трансформация соотношения финансовых результатов и расходов на проведение мероприятий по формированию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и расходов на введение мероприятий по формированию организационной культуры. Мероприятия подразумеваются, такие как изучения организационной культуры, разработка модели годящейся организационной культуры, введение мероприятий по улучшению организационной культуры в практику (систему) управления персоналом. Оценить результативность формирования организационной культуры можно также сопоставлением важнейших индикаторов деятельности организации, при обстоятельстве, что никакие мероприятия по совершенствованию организации труда, улучшения технологий и техники за анализируемый отрезок времени не проводились и при устойчивой внешней и внутренней среде. [7,с.42]

Это достаточно трудно произвести, в особенности если последние технологии и техника являются главным обстоятельством конкурентоспособности фирмы.

Состояние организационной культуры можно оценить на базе рассмотрения главных компонентов: [7,с.45]

- уровень совпадения ценностей, чем больше уровень совпадения, тем выше культура;
- степень конформизма, то есть как сотрудники организации ведут себя согласно принятым формальным и неформальным нормами;
- степень развития и применения системы информирования, %;
- развитость системы трансляции культурного опыта, %;
- состояние социально-психологического климата, % (от совершенного)

Содержание компонентов действуют на параметры организационной культуры и формулируются в индикаторах деятельности организации. Итак, многие руководители не придают значения большому потенциалу влияния организационной культуры на результативность управления персоналом, развития предприятия и создания организационного разума, которое обуславливает поведение, цели и даже мироощущение всех сотрудников определенной

организации, характеристики организационной культуры будут воздействовать на все процессы, случающиеся в организации. Знание специфики позволит повысить результативность нужных для организации процессов и уменьшить нездоровое влияние отрицательных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым увеличить результативность и стабильность (устойчивость) предприятия. [13,с.201]

Расходы на исследование, развитие и улучшение организационной культуры не только окупаются, хоть и в отдаленном будущем, но и содействуют сохранению и преуспеванию организации в обстоятельствах увеличения конкуренции. На сегодняшний день формирование теории и практики организационной культуры проходит очередную стадию, характеризующуюся пониманием российскими бизнесменами и руководителями ее значения в жизни организации. С одной стороны, это сопряжено с активизацией отношений с иностранными компаньонами, со всеми выливающимися отсюда вопросами — непонимания, неустойчивости, а также формированием своих предприятий, влиянием внешней среды и связанными с этим проблемами лояльности, приверженности организации, преодоления сопротивления изменениям. [13,с.204]

С другой стороны, сильная и эффективная организационная культура дает конкурентные преимущества и требует планомерного, сознательного формирования.

Повышение производительности труда на российских предприятиях зависит не только от модернизации оборудования, но и от производительности труда персонала.

Российские руководители на своем опыте убедились, что «классическая» мотивация и стимулирование труда в нашей стране не дают результата. Производительность труда в России не растет и остается по-прежнему многократно ниже уровня развитых стран. В чем же проблема

Чтобы ответить на этот вопрос, посмотрим, к примеру, как работают немцы. Вся их заработная плата состоит из оклада. Любые выплаты сверх оклада крайне редки и очень незначительны. Не принято даже продавцам платить процент с продаж. Немецким работникам этого не нужно. Они и так работают хорошо: весь мир восхищается немецким качеством. У них высокая производительность труда. И никакой сдельной оплаты или другой системы стимулирования нет и не требуется. [12,с.76]

Аналогичным образом обстоят дела и в Японии, где работники изначально нацелены на эффективный труд. Они неукоснительно выполняют все распоряжения своих непосредственных начальников и строго соблюдают все инструкции. Большинство компаний используют так называемую систему плавающих окладов. Но это лишь разновидность окладной системы. Поэтому японские работники также находятся на окладах, на повременной оплате труда.

Получается, что залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители — не в «сделке», не в системах материального и нематериального стимулирования. Этим систем нет ни у немцев, ни у японцев. Залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители. [12,с.77]

Эффективность организаций в каждой стране напрямую зависит от особенностей национального менталитета, под влиянием которого на предприятиях формируется организационная культура и коллективное мышление. Именно менталитет и коллективное мышление заставляют человека вести себя определенным образом.

Жители Германии и Японии по своей природе исполнительны, дисциплинированы, тяготеют к порядку и организованности. В основе их эффективной работы лежит определенная организационная культура, то есть определённые правила, которых строго придерживаются все члены трудового коллектива. В немецких и японских компаниях «принято» выполнять распоряжения руководителей, соблюдать трудовую дисциплину, работать производительно и качественно. Эти «неписанные» правила, которыми руководствуется персонал, обусловлены менталитетом и культурой этих стран. [17,с.287]

Данные правила крайне важны, поскольку именно они — залог высокой производительности труда. Менеджмент зарубежных компании не тратит время на решение проблем управления, как их российские коллеги. Зарубежные руководители уверенно повышают производительность и качество труда, конкурентоспособность и прибыльность своих предприятий.

Менеджмент зарубежных компании не тратит время на решение проблем управления, как их российские коллеги. [7,с.288]

В России другой менталитет, другая культура, поэтому и «неписанные» правила, которыми «руководствуются» трудовые коллективы, другие. У нас «не принято» хорошо работать, «не принято» неукоснительно выполнять распоряжения

руководителей. Как следствие на уровень высшего руководства предприятий постоянно выходят всевозможные организационные проблемы: нарушения сроков и инструкций, несогласованность между подразделениями, простои, затоваривание, брак, недостачи, высокие издержки производства и т.д. И вместо решения стратегических задач российский руководитель вынужден заниматься решением организационных проблем, так как они порождают существенные потери и снижают прибыль. Более того, эти проблемы порождают организационный хаос. В результате на российских предприятиях не удается нормально внедрить ни систему автоматизации, ни систему менеджмента качества, ни бережливое производство. Ничего не работает так, как должно работать.

Так происходит вследствие отсутствия в трудовых отношениях необходимой организационной культуры, необходимых правил слаженной работы всего коллектива. Проблема низкой производительности российских организаций всецело лежит в области менталитета и коллективного мышления. А поэтому все известные системы оплаты и мотивации персонала оказываются бесполезными, в чем убедились многие отечественные руководители.

Экспорт корпоративной культуры[4,с.55]

Когда компания «Тойота», «Хонда» в 1970-х годах начали строить в США заводы по производству своих автомобилей, сразу выяснилось, что американцы не могут работать так, как японцы. Стало очевидно несоответствие культур. Тогда японцы путем проб и ошибок пришли к методу стажировки.

С тех пор транснациональные компании (Toyota, Ford, Honda, Sony, Coca-Cola, McDonald's и др.), создавая филиалы в других странах, в том числе в России, успешно внедряют в них рациональную организационную культуру, эффективное коллективное мышление. Для этого работники иностранных филиалов не менее трех месяцев проходят стажировку в головной компании, где они профессионально обучаются, но, главное, — перенимают новую модель поведения.

Стажеры вливаются в коллектив головной компании, сотрудники которой дисциплинированы, исполнительны, работают качественно и высокопроизводительно. Чтобы не противопоставлять себя новому коллективу, стажер вынужден копировать модель поведения остальных работников, действовать так же эффективно. В течение нескольких месяцев новая модель поведения начинает входить в привычку. Возвращаясь в свой филиал, коллектив

стажеров «везет» с собой рациональную организационную культуру, эффективное коллективное мышление. В конечном счете, сотрудники иностранного филиала начинают работать так же производительно, как сотрудники головной компании. То есть метод стажировки международных корпораций основан на переносе организационной культуры (неформальных правил эффективного коллективного труда) из головной компании во вновь открываемый филиал.

Метод стажировки международных корпораций основан на переносе организационной культуры из головной компании во вновь открываемый филиал. [8,с.102]

Очевидно, что международные корпорации не стали бы тратить на стажировку несколько месяцев и значительные средства, если бы можно было замотивировать работников на слаженный производительный коллективный труд с помощью методов материального и нематериального стимулирования. Но поскольку эти меры не дают нужного результата, совершенно не влияют на положительное изменение организационной культуры и коллективного мышления, не позволяют наладить эффективное управление персоналом, транснациональные компании вынуждены стажировать персонал, идя на существенные расходы. [8,с.104]

Метод стажировки дает хорошие результаты, но, к сожалению, неприменим для российских предприятий. Во-первых, это высокая его стоимость. Во-вторых, ни одна транснациональная корпорация не возьмется за продолжительную стажировку персонала сторонней иностранной организации. Здесь требуется принципиально другое решение, которое не только позволит эффективно мотивировать каждого работника организации на производительный труд, но и, что самое главное, позволит преобразовать организационную культуру и коллективное мышление, сделать их такими же, как в ведущих мировых компаниях. [8,с.106]

Итак, чтобы российским предприятиям стать эффективными, необходимо искусственно создать организационную культуру аналогичную культуре зарубежных компаний. Для этого требуется создать аналогичные правила эффективной коллективной работы и специальный механизм мотивации, стимулирующий персонал к их строгому выполнению. Система, получившая название, искусственный управленческий интеллект, соответствует этим требованиям. В ее основе лежит специальный комплекс типовых правил: как нужно работать, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами, как оплачивается труд на каждом рабочем месте, как руководителям правильно

управлять подчиненным персоналом. Система включает в себя также механизм мотивации, обеспечивающий выполнение этих правил всем персоналом организации. [10,с.325]

После внедрения данной системы управления на предприятиях формируется новая организационная культура, аналогичная организационной культуре ведущих мировых компаний. Весь персонал становится полностью управляемым. Повышается дисциплина и исполнительность, начинает расти производительность труда и прибыльность предприятий. Российские предприятия, как и иностранные компании, становятся не только внутренне эффективными, но и способными успешно внедрять ERP-системы, бережливое производство, стандарты качества и другие зарубежные новации, что ведет к дальнейшему повышению их эффективности.

В странах с высокой производительностью труда квинтэссенция эффективного управления сосредоточена в четком подчинении нижестоящих в иерархии работников вышестоящим, что обеспечивает дисциплину и порядок.

Для создания аналогичной организационной культуры очень важно привести в соответствие интересы предпринимателя как работодателя и наемного работника как исполнителя по принципу: что выгодно предпринимателю, выгодно и наемному работнику, и наоборот. Теория интересов определяет, что в аналогичных ситуациях интересы совпадают, одинаковые интересы не зависят от свойств личности. У людей могут быть разными и уровень интеллекта, и уровень сознательности, а интересы — одинаковые. Чувство голода, опасности — одинаковы для разных людей. В одинаковых ситуациях — одинаковый интерес. Через выстраивание системы интересов можно сформировать систему коллективного мышления.

С учётом общности интересов выстраивается рациональная модель трудовых отношений (рис.3).

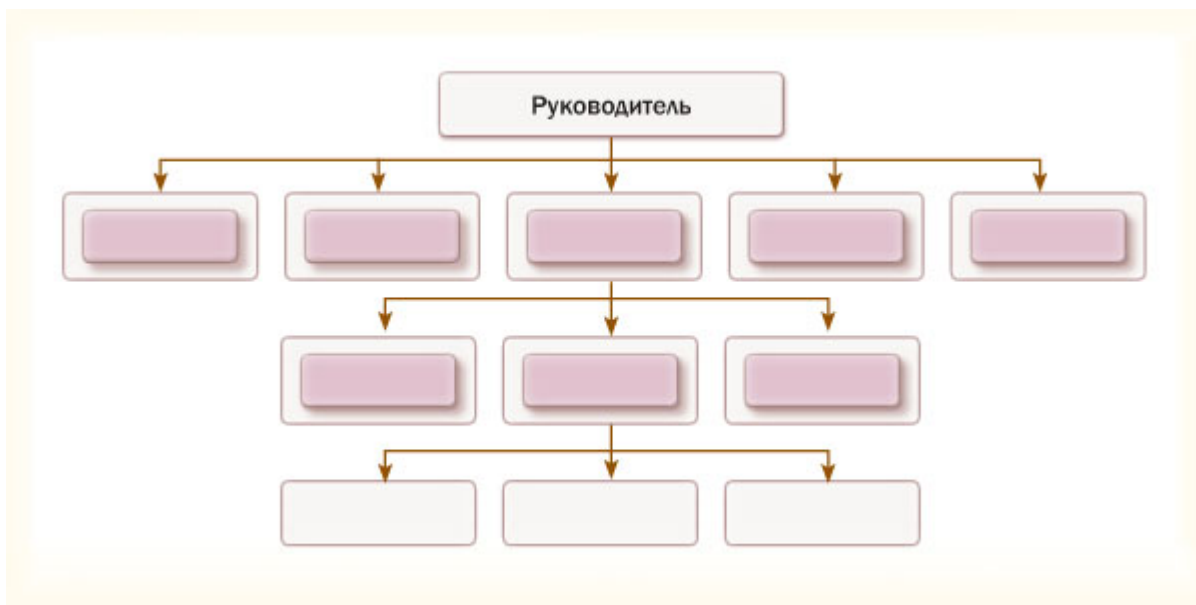


Рисунок 3 - Рациональная модель трудовых отношений

При запуске механизмов организационной системы управления и рациональной модели трудовых отношений начинает меняться коллективное мышление, поскольку правила едины для всех, интересы — абсолютно идентичны. В результате вектор усилий каждого работника перестраивается в том же направлении, что и вектор усилий всего предприятия. И уже благодаря коллективному давлению на нерадивых работников завершается перестройка коллективного мышления. Наступает автоматическое отторжение коллективом тех, кто не хочет работать на общий результат. При этом новое коллективное мышление, используя методы коллективного давления, поддерживает рациональным поведением каждого работника.

Создание искусственного управленческого интеллекта требует от руководителя определенных усилий: необходимо периодически оценивать труд своих непосредственных подчиненных, проводить с ними собеседование. При внедрении системы может возникнуть некоторая текучка кадров, поскольку люди привыкли к одной культуре рабочих отношений, а здесь внедряется другая. Происходит ломка стереотипов, а это — процесс болезненный. Хотя нужно всего лишь переосмыслить правила. Но «шкурка стоит выделки». Практика показывает, что люди в подавляющем большинстве любят порядок. По мере внедрения системы искусственного управленческого интеллекта сотрудникам начинает нравиться работать по-новому. Повышается исполнительская дисциплина, производительность труда. По статистике, уровень исполнимости приказов на отечественных предприятиях составляет в среднем 20—30%. В новой системе

трудовых отношений этот показатель возрастает до 100%.

Руководителю становится комфортно управлять, повышается эффективность его деятельности. У сотрудников появляется более высокий уровень ответственности, а у руководства — понимание, что за это надо платить. После такой перестройки на предприятиях, как правило, оплата сотрудникам возрастает на 10—15%. При этом издержки сокращаются. Эффект заключается в повышении производительности труда.

Таким образом, искусственный управленческий интеллект устраняет главное ограничение в развитии российских предприятий — он преобразует организационную культуру, которая изначально неэффективна практически на всех отечественных предприятиях и тормозит их развитие. Кроме того, открывается возможность непрерывного совершенствования организаций и, как следствие, непрерывного повышения производительности труда.

## **Глава 3. Анализ организационной культуры в компании «ОБИ»**

### **3.1. Общая характеристика компании «ОБИ»**

Компания «ОБИ» - это немецкая торговая сеть строительных гипермаркетов. Данная организация зарегистрирована 25 декабря 2002 года по адресу: 142770, г Москва, Территория Калужского шоссе 21 км, Торгово-развлекательный центр "Мега", магазин "Сделай сам" (ОБИ). [21]

Основной вид деятельности компании по коду ОКВЭД-2 является 47.52 - «Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах». Первый магазин «ОБИ» был открыт в Германии в 1970 году, в нем работало всего 12 служащих, а его площадь составляла 870 кв. м. На сегодняшний день под маркой «ОБИ» работают более 630 гипермаркетов. [21]

В Россию компания пришла в 2003 году и стала первой западной розничной сетью DIY в стране. На данный момент в России работает 27 гипермаркетов «ОБИ»: 9 – в Москве и Московской области, 5 – в Санкт-Петербурге, по 2 магазина в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге и по одному – в Казани, Омске, Волгограде,



Краснодаре, Саратове, Рязани, Сургуте, Брянске и Туле.

Основатели компании Эмиль Люкс и Манфред Маус выбрали для магазина формат DIY (Do-it-Yourself, «Сделай сам»), который позволил собрать все товары для строительства, ремонта и садоводства под одной крышей. [21]

Формирование ассортимента основано на постоянном изучении рынка и предпочтений покупателей. «ОБИ» предлагает более 45 000 наименований товаров для ремонта, отделки и декорирования дома, садоводства, которых 38% – товары, сделанные в России, 50% составляет продукция зарубежного производства, а 12% приходится на товары под собственными торговыми марками - OBI, LUX, CMI.

«ОБИ» предлагает покупателям не только качественные товары, но и квалифицированную помощь на всех этапах реализации проектов по строительству, ремонту, благоустройству дома, садоводству. Это подтверждают 26 сервисов, от профессионального консультирования до масштабного ремонта, в том числе: услуги дизайнера, установка и ремонт, временное хранение вещей на период ремонта и др.

Многие услуги доступны бесплатно: дизайн и установка кухни, колеровка красок, распил древесины, мастер-классы по строительству, ремонту и садоводству, помощь при пересадке растений в «Садовом центре», доставка от пороговой суммы. [23]

Следуя последним трендам в ритейле, «ОБИ» развивает онлайн сервисы. Покупатели могут заказать товары онлайн с доставкой на дом во всех городах присутствия сети (кроме Москвы). В онлайн каталоге компании представлено порядка 90% всего ассортимента, включая сезонные предложения. Помимо этого, можно зарезервировать товар и забрать его в магазине, используя услугу «Закажи и забери» [23]

Особую гордость «ОБИ» представляет «Садовый центр». Ассортимент «Садового центра» является уникальным торговым предложением на рынке. Садовые центры были созданы в 1980-х годах как самостоятельный бренд и выгодно выделили торговую сеть «ОБИ» среди конкурентов.

В 2016 году «ОБИ» Россия заняла первое место в номинации «Федерация» престижной профессиональной премии «HR-бренд – 2015».

В 2015 году компания стала лауреатом Премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Товары для строительства и ремонта».

Третий год подряд компания входит в ТОП-10 лучших работодателей года и становится лучшим работодателем в ритейле. В 2014 году «ОБИ» получила первый приз DIY&HouseholdAwards 2014 в номинации «Лучший сервис для покупателей».

Два года подряд (2014 и 2013 гг.) «ОБИ» Россия была удостоена наград «Розничная компания года» и «Работодатель года в ритейле» в рамках премии “RetailGrandPrix”, организованной Ассоциацией Компаний Розничной Торговли (АКОРТ) и компанией BSCG при поддержке Министерства промышленности и торговли РФ.

Помимо этого, компания неоднократно становилась лауреатом премии «Бренд года/Effie» - в 2007, 2009, 2010, 2011 и 2012 гг. [23]

Особое внимание в «ОБИ» уделяется тщательному соблюдению операционных стандартов, начиная с требований к сотрудникам магазина (внешний вид, культура речи, правила поведения), заканчивая контролем качества продукции и наличием товара в ассортименте, что обеспечивает клиентам возможность приятного, быстрого и комфортного процесса совершения покупок.

## **3.2. Анализ организационной культуры предприятия**

С момента открытия первого магазина в 2003 году и по настоящее время «ОБИ» Россия применяла эффективные методы работы с персоналом и сделала кадровую политику одной из сильных сторон своей деятельности.

Укрепление и развитие бренда работодателя в сегменте DIY и в целом в ритейле – одни из основополагающих целей компании. Для их достижения «ОБИ» реализует множество проектов, в частности – «Бренд работодателя – фокус на удержание сотрудников», который был запущен в 2013 году. Главной его задачей стало снижение уровня текучести персонала и повышение узнаваемости бренда «ОБИ» на рынке труда. В 2013 году уровень текучести персонала в магазинах снизился почти в 1,5 раза, сотрудники стали реже увольняться на этапе испытательного срока. Результаты проекта были высоко оценены бизнес-сообществом, и компания стала победителем крупнейшей в России профессиональной премии «HR-бренд –

2013».

Руководящий состав новых магазинов формируется задолго до их открытия, и, как правило, почти все управленческие вакансии закрываются «внутренними» кандидатами, чей профессиональный рост начинается с первого дня работы. Компания заинтересована в том, чтобы люди оставались в ней надолго и строили успешную карьеру. За несколько лет сотрудник может пройти путь от продавца до управленца. Основные принципы карьерного продвижения заложены в одной из важнейших программ компании – «Система управления талантами». [22]

С первого дня работы для новых сотрудников создаются условия для комфортной адаптации на рабочем месте. Вводная программа обучения «Школа сервиса» помогает узнать больше о стандартах компании, бизнес-процессах, связанных с работой магазинов, и корпоративной культуре. По завершении программы следует сдача экзамена.

Работая в «ОБИ», сотрудники постоянно совершенствуют свои навыки и обретают новые знания. В компании развит институт наставничества – каждый новый член коллектива получает поддержку более опытного коллеги, который помогает ему быстрее адаптироваться и изучить все детали работы. Наставники проходят обучение и ежемесячно встречаются со своими кураторами. Сотрудник, ставший успешным наставником, может рассчитывать на карьерный рост и позицию старшего специалиста.

Большой вклад в процесс обучения сотрудников «ОБИ» вносят внутренние тренеры. Это директора магазинов, их заместители, начальники отделов, сотрудники по работе с персоналом. Сегодня в компании работают 124 тренера, подготовка которых проходит по специально разработанным программам. [22]

Подобный системный подход к обучению и развитию персонала, безусловно, способствует повышению такого показателя, как вовлеченность. По результатам опроса сотрудников, который проводила компания AonHewitt – мировой лидер в области HR-консалтинга, – «ОБИ» вошла в первую десятку рейтинга из 73 компаний по уровню вовлеченности. Данный показатель в «ОБИ» Россия в течение ряда лет демонстрирует стабильный рост.

14 ноября 2014 г. в рамках PeopleManagementReForum «WinningTheHearts» Russia состоялось оглашение результатов ежегодного исследования «Лучшие работодатели 2014», проводимого крупнейшей HR-консалтинговой компанией AON Hewitt. Согласно рейтингу, компания «ОБИ» второй год подряд была признана

лучшим работодателем в ритейле и заняла третье место в ТОП-10 лучших работодателей года в России, оказавшись в одном ряду с крупнейшими компаниями в сфере IT, фармацевтики и производства. Стоит отметить, что «ОБИ» вновь оказалась единственным DIY-ритейлером, вошедшим в первую десятку рейтинга российских компаний (в 2013 г. компания была на 8-м месте), а также самой большой компанией по численности сотрудников.

Исследование «Лучшие работодатели России» проводится с 2006 г. и позволяет определить способы достижения значительного преимущества в сфере человеческих ресурсов, выявить факторы, повышающие привлекательность компании для работников и составить объективный список лучших работодателей России. В этом году в исследовании приняли участие 106 российских и международных компаний. В ходе исследования были опрошены 274 292 сотрудника и 1 383 топ-менеджера.

Со стороны «ОБИ» в опросе приняли участие 4 300 сотрудников, что составляет 87% от общей численности персонала. Сотрудникам всех уровней — от топ-менеджмента до линейного персонала — было предложено дать свою оценку по следующим пунктам: вовлеченность сотрудников, доверие руководству компании, культура эффективности, бренд работодателя, устойчивое развитие и согласованность стратегии.

Результаты исследования превысили все ожидания. Уровень вовлеченности, один из главных показателей эффективности управления персоналом и удовлетворенности сотрудников своей работой в компании, составил 84%.

Вовлечённая команда – залог успеха любого бизнеса. Это ценный актив и конкурентное преимущество «ОБИ». Организация инвестирует значительные средства в обучение сотрудников, в их профессиональное развитие.[22,с.12]

Не имеющий аналогов комплексный инструмент развития менеджеров – проект «Ритейл Менеджер» или сокращенно «Ритмен» – был реализован «ОБИ» в виде компьютерной бизнес-симуляции. Каждый участник игры может почувствовать себя в роли директора виртуального гипермаркета «ОБИ»: освоить бизнес-процессы, управлять продажами, логистикой, административными издержками и персоналом, опробовать различные стратегии в управлении.

За два «игровых» года директор должен добиться максимальной прибыли своего магазина. При этом задачи бизнес-игры соответствуют реальным ситуациям: от проведения инвентаризации до урегулирования претензий покупателей. Таким

образом, участники игры не только приобретают опыт в различных направлениях бизнеса, но и учатся расставлять приоритеты, самостоятельно принимать решения и просчитывать возможные риски.

Таким образом, в дополнение к традиционным тренингам организация ввела инновационный для отрасли инструмент по обучению персонала – компьютерную бизнес-симуляцию. Игра вызывает большой интерес у сотрудников и желание применять наиболее эффективные решения на практике.

В 2017 году показатель вовлеченности сотрудников «ОБИ» составил 91%, что на 7% выше показателя 2016 года. И, безусловно, в этом отчасти есть заслуга проекта «Ритмен», который позволяет понять и прочувствовать масштаб бизнеса, овладеть комплексным подходом к решению задач.

Сотрудники «ОБИ» - профессионалы в области благоустройства дома и всегда стремятся расширять свой потенциал. Именно поэтому руководство компании уделяет большое внимание развитию и обучению сотрудников. Сотрудники «ОБИ» имеют отличную возможность повышать квалификацию уже с первых дней работы в компании.

В течение обучения новые сотрудники знакомятся с преимуществами и особенностями компании «ОБИ», правилами клиентоориентированности, устройством и структурой гипермаркетов, многочисленным ассортиментом. Помимо этого знакомятся с функциями своего отдела и уже делают первые шаги в их выполнении.

В компании существует четкая должностная градация: сотрудники I и II категории, старшие продавцы, начальники отдела, заместители директора и директор магазина. Существует четкое описание, что нужно сделать, чтобы перейти на очередную ступень. [22,с.24]

Таким образом, можно сделать вывод, что в «ОБИ» по возрастному составу основную массу работников составляют работники в возрасте 25-35 лет. По уровню образования преобладают работники со средним специальным образованием. Основная доля в общей структуре персонала приходится на категорию специалистов.

Сотрудники «ОБИ» – главная ценность компании. Большое внимание уделяется обучению и совершенствованию профессиональных навыков специалистов. Вовлечённая команда – это конкурентное преимущество торговой сети «ОБИ».

Сеть гипермаркетов «ОБИ» второй год подряд признана лучшим работодателем в ритейле за высокий уровень вовлеченности сотрудников. Руководство уверено, что вовлеченная команда – залог успеха и конкурентное преимущество компании. Можно сказать, что вовлеченный сотрудник равно понятию «мотивированный сотрудник».

Измерение вовлеченности проводится также внутри самой компании и охватывает шесть групп: персонал, работа, возможности, качество жизни, признание и деятельность компании. В конце года в каждом гипермаркете и отделе центрального офиса «ОБИ» проводятся сессии, на которых сотрудники обсуждают сильные стороны и области развития подразделений. По итогам сессий составляются планы повышения вовлеченности, по которым сотрудники работают в течение года. Если определенный фактор «проседает», идет совместный поиск решения по его улучшению.

Например, в одном из отделов отмечается низкий показатель фактора «признание», люди считают, что их работу не замечают и не ценят. Чаще всего такое ощущение возникает из-за того, что о достижениях отдела нигде не рассказывается, и никто о них не знает. Для решения этой проблемы в «ОБИ» существуют еженедельные «Пятничные новости», которые сотрудники получают по корпоративной почте. Новости для этого канала коммуникации формируют сами сотрудники. Как правило, это новости отдела, результаты или анонсы проектов, важные события в жизни магазинов. Как показывает практика, это очень эффективное решение. [22,с.12]

Среди факторов, повышающих привлекательность компании, сотрудники «ОБИ» отмечают наличие полностью «белой» стабильной зарплаты, обеспечение социальным пакетом, стабильные и прозрачные схемы заработка и карьерного роста, профессиональное обучение и развитие, сплоченную команду.

В «ОБИ» принято Положение об оплате труда, в основе которого лежит повременно-премиальная система оплаты труда по утвержденным окладам с учетом фактически проработанного времени за месяц, а также премий по итогам работы за отчетный период. Должностной оклад определяется штатным расписанием и выплачивается за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции. Размер премии, выплачиваемой по итогам работы за период (месяц), зависит от категории работника, роста продаж, а также прохождения проверки «Тайный покупатель», что не является сильным мотивирующим фактором, так как выплачиваемая каждый месяц премия по

категории становится частью заработной платы, рост продаж, а также прохождение проверки «Тайный покупатель» зависит от работы сотрудников в совокупности, что лишает ее исключительности, следовательно, и стимулирующего воздействия.

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», а человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу. [23,с.35] Поэтому в «ОБИ» уделяется внимание моральному поощрению работников. Используется широкий спектр средств корпоративного награждения: вручение почетных грамот, поощрение в связи с Днем защитника Отечества, Международным женским днем. К Новому Году все работники организации получают подарки.

С целью выявления удовлетворенностью системой корпоративного награждения работниками был проведен анонимный опрос в одном из гипермаркетов организации. Было проведено анкетирование среди персонала в количестве 508 человек. В таблицах приведены вопросы анкетирования и структура ответов.

#### Таблица 1

##### Структура анкетного опроса сотрудников

1	Руководитель моего подразделения регулярно посещает производство и общается с подчиненными	да нет
2	Отдел персонала проводит для меня вступительные тренинги, а также организывает обучение на рабочем месте или вне его, если таковое было запланировано руководителем моего подразделения	да нет
3	Существующие вакансии закрываются в компании в соответствии с внутренними правилами закрытия вакансии	да нет
4	Я могу рассматривать свое вознаграждение за труд как конкурентоспособное по отношению к вознаграждению компаний-конкурентов	да нет

5 Мой непосредственный руководитель оценивает справедливо мой вклад в работу да нет

## Таблица 2

### Структура ответов сотрудников

Номер Да Нет Нет ответа

1	462	38	8
2	458	35	15
3	457	39	12
4	335	145	28
5	454	44	10

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что 28,5% ответивших не рассматривают свое вознаграждение за труд как конкурентоспособное по отношению к вознаграждению компаний-конкурентов. Данное утверждение показывает, что в организации большой процент работников не удовлетворены системой корпоративного вознаграждения работников организации.

Неотъемлемая часть корпоративной культуры «ОБИ Россия» – конкурсы. Ежемесячно в каждом магазине проводятся конкурсы «Лучший отдел», «Лучший сотрудник», «Лучший кассир», «Лучший мастер-консультант» и ряд других. Ряд конкурсов проходят поэтапно – на уровне магазина, региона и финал на уровне всей компании. К таким относится, например, конкурс «Лучший наставник».

Существуют свои системы премирования для разных категорий сотрудников. Руководящий состав получает годовую премию, которая выплачивается в марте по финансовым показателям работы компании. У рядового состава – ежемесячная



премия. Основные показатели для премирования: уровень обслуживания клиентов, рост среднего чека и продаж.

В компании считают, что у сотрудников должна быть возможность зарабатывать больше. Например, действует программа «Я рекомендую», когда сотрудник приводит кандидата на ту или иную должность. Если кандидат проходит все этапы собеседования и испытательный срок, человек, рекомендовавший его, получает премию. Существуют также премии на высокий сезон, по результатам оценки «тайным покупателем» и т.д.

Также запущен проект «Охота за покупателем», в рамках которого увеличена ежемесячная премия сотрудникам, в то время как многие компании, наоборот, сокращают заработные платы.

В рамках проекта «Настрой победителя» будут реализовываться инициативы, направленные на повышение информирования и мотивации.

В компании креативно подошли к пропаганде карьерного роста. Например, раз в квартал издается TalentExpress в виде большого яркого плаката с изображением сотрудников, получивших повышение. Портреты обыгрываются в разной стилистике, например, Олимпийских игр и прочего.

Постеры и плакаты являются хорошим способом воздействия на персонал.

Таким образом можно сделать вывод, что на предприятии присутствует система организационной культуры. Существуют свои системы премирования для разных категорий сотрудников. Руководящий состав получает годовую премию, которая выплачивается в марте по финансовым показателям работы компании. Среди факторов, повышающих привлекательность компании, сотрудники «ОБИ» отмечают наличие полностью «белой» стабильной зарплаты, обеспечение социальным пакетом, стабильные и прозрачные схемы заработка и карьерного роста, профессиональное обучение и развитие, сплоченную команду.

## **Заключение**

В настоящее время управляемыми предметами являются не только технические средства, человеческий ресурс, но и организационная культура предприятия. Она не только помогает понять ее суть (как любой другой культуры), но и настроиться на деловой лад и проникнуться рабочей атмосферой.

Благодаря тому, что организация преодолевает сложности с внешней адаптацией и внутренней интеграцией, она приобретает определенный опыт, который становится основой ее культуры.

Организационная культура формируется в ситуации совместного преодоления возникающих трудностей. Основа такой культуры формируется учредителями предприятия в данном конкретном случае, причем ее ядро создается на основе их жизненного опыта и мировоззрения.

Суть организационной культуры заключается в том, что она является привычной средой обитания тех сотрудников, что работают на данном производстве. Однако принципы оказываемого влияния этого понятия становится заметным для новых сотрудников или посторонних наблюдателей.

Принципы этой культуры можно понять полностью только после исследования истории создания и развития организации, в частности, по отношению к тем критическим моментам, с которыми она сталкивалась на протяжении своего развития.

Можно выделить три аспекта влияния организационной культуры на качество персонала:

- Во-первых, организационная культура является инструментом привлечения на предприятие высококвалифицированных кадров.

- Во-вторых, организационная культура может быть важным и мощным инструментом при формировании настроения персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе.

- В-третьих, корпоративная культура может выступать инструментом по формированию приверженности работника предприятию.

В период больших организационных перемен организационная культура также претерпевает значительные изменения. При современных масштабах сложности перемен поддержание соответствия организационной культуры меняющимся условиям делового мира становится все более актуальным. Эффективное управление организационной культурой может существенно помочь в достижении успеха.

Успешные компании рассматривают свою организационную культуру как ресурс своей деятельности, которым можно управлять так же, как и другими

стратегическими ресурсами.

## Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: «ЮРКНИГА» 2010. – 160 с.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 N 2490-1 (ред. от 29.06.2004)// Российская газета.2001. № 98
3. Ангелова А.Ю. Совершенствование организационной культуры современных предприятий как фактора повышения эффективности менеджмента // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. – Пенза, 2017. – С. 267-271
4. Аюпова Э.И. Совершенствование организационной культуры компании // Наука и образование в XXI веке : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. : в 5 ч. – Люберцы, 2015. – С. 54-55.
5. Барашкова А. Совершенствование организационной культуры компании // Кадровик. – 2015. - № 2. – С. 113-120.
6. Бардаков Н.С.Корпоративная культура как инструмент роста эффективности деятельности компаний и их деловой репутации / Н.С. Бардаков, Д.И. Галкин, И.Г. Иванова // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения : сб. науч. тр. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. - Казань, 2017. – С. 290-300
7. Веденев А.В. Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации: мотивационный аспект // Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Магнитогорск, 2017. – С. 40-45
8. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 302с.
9. Демарчук Л.М. Корпоративные мероприятия как инструмент управления лояльностью сотрудников // Наука. Технологии. Инновации : сб. науч. тр. : в 9 ч. – Новосибирск, 2015. – С. 155-157.

10. Заворина А.С. Оценка эффективности корпоративной культуры //Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / Федеральное агентство железнодорожного транспорта ; Омский гос. ун-т путей сообщения. – Омск, 2016. – С. 324-329
11. Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2016. - 265 с.
12. Коваленко С.В. Роль корпоративной культуры как фактора человеческого капитала в повышении эффективности деятельности организации / С.В. Коваленко, А.В. Коваленко, Э.Р. Мубаракшина // Науковедение. – 2016. – Т. 8, № 6 (37). – С.75
13. Лайкер, Джеффри Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер , Майкл Хосеус. - Москва: Наука, 2015. - 354 с.
14. Леонова А.В. Совершенствование организационной культуры предприятия // Современные технологии управления персоналом : сб. науч. тр. IV Межрегион. науч.-практ. конф. – Уфа, 2017. – С. 177-180.
15. Макаркина М.А. Организационная культура: подходы к понятию, пути совершенствования //Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. – М., 2016. – С. 362-370.
16. Резникова О.С. Совершенствование организационной культуры в организации / О.С. Резникова, К.В. Ярмолюк // Дни науки КФУ им. В.И Вернадского : сб тез. участников II науч. конф. профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых. – Симферополь, 2016. - С. 778-779.
17. Сажина Е.А. Совершенствование организационной культуры на примере коммерческого предприятия // Соврем. науч. исслед. и инновации. – 2016. – № 10. – С. 286-291
18. Сербинович Л.Ю. Совершенствование организационной культуры компании // Труды Междунар. науч.-практ. конф. «Транспорт-2015» - Ростов н/Д., 2015. – С. 261-262
19. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии [Текст] / К. А. Лагерева // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 441-443.  
<http://www.moluch.ru/archive/92/20180/> (Дата обращения: 10.05.17)

20. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] / К. А. Пережогина // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 403-408.  
<http://www.moluch.ru/archive/84/15520/> (Дата обращения: 10.05.17)
21. Сайт компании «ОБИ» <https://www.obi.ru/>
22. Отчет вовлеченности персонала компании «ОБИ»  
[http://winningthehearts.com/files/9\\_ian\\_strikland\\_obi\\_ru.pdf](http://winningthehearts.com/files/9_ian_strikland_obi_ru.pdf)
23. Справка о деятельности компании «ОБИ»  
[https://www.obi.ru/company/press/pdf/OBI\\_spravka.pdf](https://www.obi.ru/company/press/pdf/OBI_spravka.pdf)