

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность данной работы обусловлена тем, что именно люди и создаваемая ими атмосфера становятся одной из основных причин достижения успехов или неудач, и той областью, где лежат представления людей о том, что возможно и невозможно сделать в той или иной компании, является корпоративная культура. Корпоративная культура как социокультурный феномен предстает в виде полихромной системы, которая реализует следующие функции: трансляция культуры от старших (по статусу) к младшим.

Объект исследования – корпоративная культура в ООО «ЮГ-Фарм».

Предмет исследования – организационно-методологические положения по формированию и совершенствованию корпоративной культуры.

Целью исследования выступает исследование формирования корпоративной культуры в организации ООО «ЮГ-Фарм» и поиск путей ее совершенствования.

В ходе исследования были сформулированы и рассмотрены следующие задачи:

- раскрыть теоретико-методологические основы формирования корпоративной культуры;
- провести анализ экономической характеристики ООО «ЮГ-Фарм»;
- проанализировать сложившуюся корпоративную культуру ООО «ЮГ-Фарм»;
- разработать предложения по совершенствованию корпоративной культуры для улучшения деятельности ООО «ЮГ-Фарм»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Степень разработанности проблемы. Проблематике исследования посвящены труды таких авторов как, Гибадулин Р.Х., Гостенина В.И., Кибанов, А.Я., Комаров

В.Ф., Косьмина Е.А., Майстер Д., Левкин Н.В., Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. и др. Однако проблема исследования считается недостаточно раскрытой, что обусловило актуальность исследования.

Методы исследования. Приемы и методы сравнительного анализа, моделирования, группировки, сравнения, системный подход к анализу, анкетирование, опрос.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования корпоративной культуры**

Определение понятия культуры, независимо от ее принадлежности, всегда содержит основу, в которой лежат ценности, которые определяют нормы отношения, на которых и строятся поведенческие модели человека, причастного к данной культуре.

Организации, как и нации, имеют свою культуру. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации, в первую очередь, «возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в обществе»[\[1\]](#).

Существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». Рассмотрим наиболее распространенные, среди зарубежных и отечественных авторов.

Василенко С.В. утверждает, что «корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.»[\[2\]](#).

Гибадулин Р.Х. считает культуру организации «совокупностью типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или

подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике»[\[3\]](#).

Бармашова Л.В. в 2001 году определил культуру корпорации как «очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам»[\[4\]](#).

Горайнова Н.М. под культурой организации видит «отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры»[\[5\]](#) [18, с.38].

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Для унификации дефиниции была сделана попытка сравнить между собой понятия. Сделано это было с помощью контент-анализа, т.е. были выделены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, которые употребляют обычно исследователи, работающие в данной области.

Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Однако нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), актуализируются потребности иного плана (см. рис. 1). Способами удовлетворения «высших потребностей» являются нематериальные рычаги. И здесь на первый план выходит корпоративная культура [\[6\]](#).

*Рис 1. Иерархия потребностей А.Маслоу*[\[7\]](#)

Основное предназначение корпоративной культуры можно определить, как обеспечение взаимопонимания и взаимодействия людей, участвующих в информационном обмене по поводу выполнения задач компании.

Формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании. Только благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно (большой) семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благополучию.

Значительно усилившаяся в 80-е годы тенденция интернационализации бизнеса во многом нивелирует многие национальные различия. Эксперты указывают на наметившийся процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты, рис. 2.

*Рис. 2. Компоненты корпоративной культуры*[\[8\]](#)

В приведенном списке выделяются две группы пунктов. Первые пять представляют собой трудовые ценности, т.е. особенно важные для трудовой деятельности, собственно работы и способов ее выполнения. А последние пять – представляют собой общечеловеческие добродетели, простые и понятные, необходимые для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Они и являются третьим общим атрибутом понятия корпоративной культуры, в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании.

Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых» лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране. По мнению автора, концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

На сегодняшний день существует множество различных подходов к выявлению структурных элементов корпоративной культуры. Наиболее известны следующие исследования. С.П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру на основе характеристик, наиболее ценящихся в организации[9] (рис. 3).

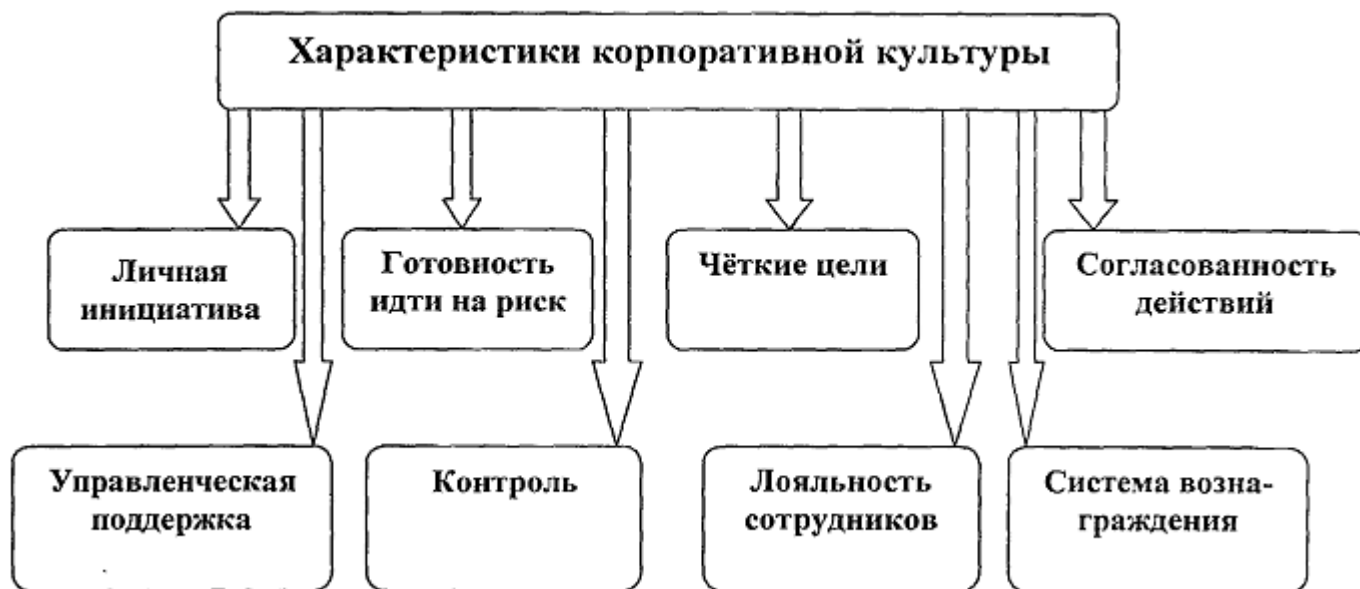


Рис. 3. Характеристики корпоративной культуры[10]

Вышеперечисленные характеристики позволяют оценить только организационное поведение и систему мотивации работников. Однако с этих позиций мы не можем проанализировать корпоративную культуру как динамичную среду, определяющую внешнюю и внутреннюю коммуникацию организации.

Исходя из представленных выше исследований, можно следующим образом представить структуру корпоративной культуры: ценности, цели, коммуникация, символы и культура средств труда, условий труда и трудового процесса. Конечно, содержание корпоративной культуры – это не просто сумма перечисленных выше структурных элементов, корпоративная культура определяется взаимосвязью этих элементов и тем, как они располагаются в иерархической структуре системы.

Управление корпоративной культурой является неотъемлемым элементом системы управления, наряду с такими функциями, как обеспечение предприятия работниками; организация труда; система оценки персонала; мотивация трудовой деятельности и оплаты труда; система обучения и развитие персонала; работа с кадровым резервом, профориентация и трудовая адаптация работников; обеспечение кадровой безопасности; управление деловой карьерой и служебно-

профессиональным продвижением.

В зависимости от цели различают виды корпоративной культуры, рис. 4.

*Рис. 4. Виды корпоративной культуры*[\[11\]](#)

Все виды культуры отличаются в зависимости от того, кем на данный момент выступает ее носитель – членом общества, членом профессиональной группы или индивидом. Например, правовая культура у медиков на первое место выступает на работе, а при нахождении в обществе медик подчиняется общим правилам и нормам поведения. Точно так же, есть правовая культура судей, адвокатов и других профессиональных групп. Все виды культуры тесно переплетаются между собой.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура – это совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации.

Множественность существующих определений корпоративной культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления чаще всего не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, так называемая сущность культуры. Между этими двумя полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для ее представления.

Сегодня в управлении предприятием важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед российским обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и способности к эффективной работе.

## **Глава 2. Анализ влияния корпоративной культуры на ООО «ЮГ-Фарм»**

ООО «ЮГ-Фарм» работает на фармацевтическом рынке. Деятельностью компании является продажа лекарственных средств.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Действует на основании Устава и учредительных документов. Рассмотрим структуру управления организацией ООО «ЮГ-Фарм». Приведем схему организационной структуры управления, выделив основные подсистемы их иерархическую соподчиненность и горизонтальные связи (рис. 8).

*Рис. 5. Организационная структура управления ООО «ЮГ-Фарм»*

Данная организационная структура управления является линейно-функциональной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. По каждой подсистеме формируются иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Проведем анализ экономических показателей ООО «ЮГ-Фарм» за 2016 – 2018 гг., табл. 5.

Таблица 1

Финансово-экономические показатели деятельности компании ООО «ЮГ-Фарм» за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016г. 2017г. 2018г.			Отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017-2016	2018-2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от основной деятельности, тыс. руб.	38922	21571	29440	-17351	7869	55,4	136,5
Себестоимость продаж, работ, услуг, тыс. руб.	33640	18686	20879	-14954	2193	55,5	111,7

Валовая прибыль, тыс. руб.	5342	2885	8561	-2457	5676	54,0	296,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5342	2885	8561	-2457	5676	54,0	296,7
Количество работающих, чел	18	18	23	0	5	100,0	120,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	20740	21725	22814	985	1089	104,7	105,01

Проведенный анализ свидетельствует о том, что выручка снизилась в 2017 году снизилась по сравнению с показателем 2016 года на 17351 тыс. руб. или на 44,6%, однако уже в 2018 году выручка имеет положительную динамику по сравнению с 2017 годом: увеличение выручки составило 36,5% (или на 7869 тыс. руб.).

Себестоимость в 2017 году по сравнению с 2016 годом имеет отрицательную динамику: снижение себестоимости составило 14954 тыс. руб. или 44,5%. Такое снижение себестоимости объясняется резким снижением выручки в 2017 году. В 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается рост себестоимости на 11,7% или на 2193 тыс. руб. Рост себестоимости объясняется увеличением тарифов на энергоносители, ростом цен на материалы. Прибыль от продаж также в 2017 году снизилась в сравнении с 2016 годом на 46% (или на 2457 тыс. руб.), в 2018 году по сравнению с 2017 годом рост прибыли составил 196,7% (или 5676 тыс. руб.).

Численность штатных сотрудников в 2017 году по сравнению с 2016 годом осталась неизменной. Анализ динамики численности персонала представлен в таблице 2.

## Таблица 2

Анализ динамики численности работников ООО «ЮГ-Фарм»



Показатели	2017	2018	Отклонение 2018/2017
	Чел.	Чел.	чел
Среднесписочная численность работников, в том числе:	18	23	5
Административный персонал	5	7	2
Специалисты	6	9	3
Вспомогательный персонал	7	7	0

Численность персонала не изменялась в течение 2017 – 2018 г. В 2017 году численность составила 23 человека. Структура фонда оплаты труда и фонда материального поощрения персонала приведена в табл.3.

Таблица 3

Структура и динамика фонда оплаты труда персонала ООО «ЮГ-Фарм»

Вид выплат	2017	2018	Отклонение, 2018/2017, тыс. руб.	Удельный вес в 2018 г., %
Фонд оплаты труда персонала	12563,00	14386,30	1823,30	100,00%
Оклады	10050,40	11509,00	1458,64	80,00%
Премии	628,15	719,31	91,16	5,00%

доплаты за сложность и квалификацию, совмещение профессий	376,89	431,589	54,69	3,00%
доплаты за переработку	502,52	575,452	72,93	4,00%
Выплаты надбавки за интенсивность труда	753,78	863,17	109,39	6,00%
прочее	125,63	143,86	18,23	1,00%

Как видно из данных табл. 8 в 2018 года рост фонда оплаты труда персонала составил 14386,36 тыс. руб., что вызвано незначительным повышением оплаты труда за счет доплат. Окладная часть увеличилась на 1458,64 тыс. руб., премиальная часть выросла на 91,165 тыс. руб., доплаты за сложность и квалификацию, совмещение профессий на 54,699 тыс. руб., доплаты за переработку на 72,398 тыс. руб., выплаты за надбавки за интенсивность труда на 109,398 тыс. руб. прочие выплаты на 18,23 тыс. руб. Поощрения оформляются приказом, доводятся до сведения всего трудового коллектива организации и вносятся в трудовую книжку работника.

Таким образом, анализ показал, что на данном предприятии руководство предоставляет персоналу денежные доплаты, оклад, премии, социальный пакет. Однако и вводит ряд правил за нарушение трудового договора, в результате чего сотрудник может быть лишен премиальных выплат, стимулирующих выплат и т.д. Можно отметить, что оплата труда низкая.

Анализ состояния корпоративной культуры ООО «ЮГ-Фарм» начнем с выявленных артефактов. Персоналу компании и руководителям были заданы вопросы. Анализ эмпирических данных позволил выявить оценки руководителями и служащими таких значимых артефактов, как символика и логотип ООО «ЮГ-Фарм». Мнения руководящего состава и служащих распределились следующим образом (Рис. 6).

*Рис. 6. Рейтинг оценок логотипа и символики ООО «ЮГ-Фарм»*

Таким образом: очень точные, привлекательные и не требуют изменений (служащие 58%, руководящий состав 50%), не слишком эффективные, соответствуют стилю ООО «ЮГ-Фарм» (19,4% и 40%); не привлекательные и не соответствуют стилю ООО «ЮГ-Фарм» (6,5% и 0%); привлекательные, но не соответствуют стилю ООО «ЮГ-Фарм» (3% и 0%); мне непонятны (0% и 10%); затруднялись ответить (13% и 0%). Как видно, большинством руководителей и служащих даётся весьма высокая положительная оценка символики и логотипа ООО «ЮГ-Фарм». В среднем только десятая часть руководителей и служащих не удовлетворены ими и 13% служащих затруднились ответить на этот вопрос. Учитывая это, символику ООО «ЮГ-Фарм» можно считать элементом его культуры.

На вопрос «Как обычно начинается рабочий день в компании?» были получены следующие ответы (Рис. 7):

*Рис. 7. «Как обычно начинается рабочий день в компании?»*

Ситуации: вежливыми приветствиями (служащие 77,4% и руководители 70%); обменом новостями (служащие 29% и руководители 50%); пожеланиями успешной работы (служащие 13% и руководители 10%); указаниями руководителей (служащие 13% и руководители 10%); по-разному, в зависимости от настроения сотрудников (служащие 22,6% и руководители 10%); в зависимости от настроения руководителей (служащие 0% и руководители 10%); в зависимости от количества текущей работы и составления отчетности за предыдущий период (служащие 0% и руководители 20%). Из приведенных данных видно, что вежливые приветствия в начале рабочего дня также являются элементом корпоративной культуры, хотя поведение части персонала находится в зависимости от ситуативных факторов. Следует также отметить, что указания руководителей в начале рабочего дня отмечаются в среднем десятой частью респондентов, что можно интерпретировать как показатель налаженной организации труда, когда большинство руководителей и служащих заранее знают, что и как делать.

Приветливое поведение распространяется на все рабочее время, о чем свидетельствуют ответы на вопрос о том, какой тип взаимоотношений преобладает среди сотрудников ООО «ЮГ-Фарм». (Рис. 8):

*Рис. 8. Какой тип взаимоотношений преобладает среди сотрудников ООО «ЮГ-Фарм»*

Итак, преобладают отношения взаимопомощи и поддержки (служащие 77,4%, руководители 80%); чаще всего каждый занимается своим делом (служащие 19,4%, руководители 20%); преобладают напряженные, неприязненные отношения (0% среди всех); нередко возникают ссоры, конфликтные ситуации (0% среди всех); затрудняюсь ответить (служащие 3,2%, руководители 0%). Как видно из диаграммы, в коллективе ООО «ЮГ-Фарм» преобладают отношения взаимопомощи и поддержки, которые также являются элементом его корпоративной культуры. Об этом свидетельствуют также ответы на вопрос о том, как в компании сотрудники реагируют на недостатки, упущения коллег в работе (Рис. 9).

*Рис. 9. Рейтинг реакций на недостатки коллег*

Итак, помогают устранить недостатки на деле (48,3% служащие и 30% руководители); предлагают способы их устранения (42% и 70% соответственно); высказывают критические замечания (3,2% и 0%); не реагируют (3,2% и 0%); зависит от ситуации и сотрудника (3,2% и 0%).

Из приведённых данных видны некоторые различия в поведении руководителей и служащих. Руководители охотнее предлагают способы устранения недостатков (70%), чем помогают устранить их на деле (30%). Это можно объяснить достаточно высоким уровнем профессиональной подготовки большинства служащих, которым достаточно предложить способы решения сложных задач. А служащие, по данным анкетирования, чаще помогают устранить недостатки на деле (48,3%), чем предлагают способы их устранения (42%). В целом это свидетельствует о широком распространении командного духа и коллективизма, о готовности советом и делом помогать коллегам.

В этой связи интерес представляют мнения сотрудников относительно характера изменений под влиянием организации, условий труда в Волгоградском отделении ООО «ЮГ-Фарм». 90% служащих и все опрошенные руководители отметили рост уровня профессионализма. Это говорит о том, что организация дает людям необходимые для профессионального роста знания и возможность развития. Что же касается изменений в самооценке, то здесь мнения руководителей и служащих разделились следующим образом: руководители считают, что их самооценка изменилась в положительную сторону, а среди служащих такого же мнения придерживаются 68%. Относительно манеры поведения больше половины руководителей (60%) отмечают положительные изменения, а 77% служащих не отметили никаких изменений.

Чтобы найти объяснение столь разноречивым мнениям, обратимся к принятому на работе стилю одежды. Изменения в стиле одежды, по мнению большинства служащих (77,4%) и руководителей (70%) не произошли. Это и не удивительно, т.к. распределение ответов на вопрос, какую одежду носят на работе большинство ваших сотрудников, показывает: разнообразную в зависимости от финансовых возможностей (Рис. 10.):

1. красивую и модную (0% – руководители, 6,5% – служащие);
2. удобную для работы (10% – руководители, 9,6% – служащие);
3. строгую, деловую (0% – руководители и 6,5% – служащие);
4. разнообразную, в зависимости от финансовых возможностей (90% – руководители, 77,4% – служащие).

*Рис. 10. Рейтинг предпочтений в одежде*

Как видим, в этой организации не практикуется классический для данной сферы строгий, деловой стиль одежды, что указывает на либеральное отношение руководства к внешнему виду сотрудников и недооценку этого элемента корпоративной культуры.

Подобное впечатление оставляют, и ответы на вопрос о соблюдении правил внутреннего трудового распорядка. (Рис.11.)

1. Правила не установлены официально (3% – служащие и 0% – руководители);
2. Правила установлены, но не соблюдаются (0% – служащие и 0% – руководители);
3. Правила установлены и соблюдаются в зависимости от обстоятельств (55% – служащие и 70% – руководители);
4. Правила соблюдаются всегда (29% – служащие и 30% – руководители);
5. Затрудняюсь ответить (13% – служащие и 0% – руководители);

*Рис. 11. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка*

Значимыми проявлениями корпоративной культуры являются традиции и ритуалы в организации. На вопрос: «Какие из перечисленных традиций и ритуалов для вас наиболее привлекательны?» - были даны ответы, из которых следует, что наиболее привлекательными являются совместные празднования знаменательных дат (82,9% всех опрошенных), поздравления с днём рождения (75,6% всех опрошенных), традиция наставничества, передачи знаний и опыта новым сотрудникам (61% всех опрошенных) (Рис. 12).

*Рис. 12. Рейтинг привлекательных традиций и ритуалов*

Итак, совместное празднование знаменательных дат – 82,9%, поздравления с днем рождения, с юбилеем, с продвижением по службе – 75,6%, традиция наставничества, передачи знаний и опыта новым сотрудникам – 61%, празднование успешного выполнения ответственных заданий – 27%, ритуал принятия в организацию новых сотрудников – 29,3%, проведение собраний коллектива для подведения итогов и определения первоочередных задач – 44%, коллективные выезды на природу, спортивные игры и т.д. – 41%.

Заслуживает внимания высокая оценка традиции наставничества и передачи опыта новым сотрудникам, что объясняется преобладанием в коллективе молодых сотрудников, а также регулярным внедрением новых технологий деятельности. К этому следует добавить, что 66% всех опрошенных считают, что в работе необходимо использовать как проверенные опытом формы и методы, так и заимствованные технологии.

Способствовать укреплению корпоративного духа и сплочению коллектива, по мнению 44% опрошенных, могли бы коллективные выезды на природу, спортивные игры и т.п. корпоративные мероприятия. Интересно отметить, что 14,6% респондентов, причем исключительно женщины, высказались за совместное обсуждение задач, итогов работы структурных подразделений, проведение тренингов, семинаров и конференций, что свидетельствует об их неудовлетворенности своим профессиональным развитием и участием в управлении.

Служебные отношения в организации имеют ту или иную эмоциональную окраску, которая проявляется в преобладающем настроении, которое является наблюдаемым признаком корпоративной культуры. На вопрос: «Какое настроение преобладает у большинства сотрудников Вашего подразделения?» - были получены следующие ответы (Рис. 13):

*Рис. 13. Рейтинг показателей настроения*

Итак, уныние (0% служащие и 0% руководители); тревожность (3,2% служащие и 0% руководители); равнодушие (0% и 0%); надежда (29% и 50%); уверенность (32,3% и 30%); подъем (0% и 0%); энтузиазм (22,6% и 20%); не смогли определить (только среди служащих – 13%).

Как видно, практически у всех сотрудников на работе отмечается позитивное настроение в диапазоне от надежды до энтузиазма. Причем оно наблюдается примерно в равной мере, как у руководителей, так и у сотрудников. Здесь сказывается и престижность работы в компании, и благоприятные условия труда, и взаимоотношения в коллективе. Не следует, однако, упускать из виду то, что все-таки 4,3% оценили преобладающее настроение как тревожное, а 13% респондентов не смогли либо не захотели оценить данный параметр.

Определенные сомнения в искренности респондентов возникают при анализе ответов на вопрос «Как часто Вам и Вашим коллегам приходится беспокоиться, нервничать на работе?» (Рис.14.). Учитывая то, что 51% служащих испытывают беспокойство и нервозность на работе практически каждый день либо часто: 1-2 раза в неделю, приходится отметить весьма высокий уровень тревожности в коллективе. Впрочем, доля тех, кто испытывает подобные ощущения лишь иногда (1-2 раза в месяц) и очень редко или вообще не имел повода для беспокойства почти такая же – 49%.

*Рис. 14. «Как часто Вам и Вашим коллегам приходится беспокоиться, нервничать на работе?»*

Здесь, вероятно, сказывается напряженность и ответственность, опасение допустить серьёзную ошибку и, как следствие, получить наказание со стороны руководителей. В связи с этим следует проанализировать ответы на вопрос, как относятся сотрудники к недостаткам, ошибкам руководителей (Рис. 15):

*Рис. 15. Рейтинг отношения сотрудников к недостаткам и ошибкам руководителей*

Итак, высказывают критические замечания между собой (26% служащие, 40% руководители); высказывают недовольство руководителю, только если это касается их лично (0% все); видя ошибку или упущение, говорят об этом руководителю и предлагают способы их исправления (26% служащие, 30% руководители); предпочитают отмалчиваться, считая, что говорить что-то не имеет смысла (22% служащие и 30% руководители); не реагируют вообще (16% служащие и 0% руководители); другое: не сталкивались, без вариантов, затрудняются (10% и 0%).

Как видим, не многие, видя ошибку или упущение, отваживаются говорить об этом руководителю, и предлагают способы их исправления (26% служащие, 30% руководители), что свидетельствует о значительной социальной дистанции между руководителями и подчиненными. Здесь следует обратить внимание на стиль

руководства в Компании. На вопрос: «Какой из ниже перечисленных способов деятельности характерен для руководства вашего подразделения?» - были получены ответы, показывающие, что 52% служащих отмечают гибкий стиль руководства в зависимости от ситуации. Что же касается руководителей, то они оценивают его как коллегиальный, также, впрочем, как и 48% служащих. (Рис. 16):

*Рис. 16. Рейтинг характерных способов управления для руководителей компании*

Итак, привлечение подчиненных к обсуждению целей и способов их достижения (13% служащие и 40% руководители); проведение совещаний, консультаций с ведущими специалистами в поисках способов достижения уже поставленных целей (35% служащие и 50%); привлечение сотрудников к выработке целей, но не к разработке способов их достижения (0% все); самостоятельное принятие руководством решений и требование их безусловного выполнения (0% служащие и 10% руководители); использование разных способов в зависимости от ситуации (52% и 0%).

Коллективные базовые представления образуют фундамент корпоративной культуры. В анкетном опросе они выявлялись в ответах на ряд вопросов об организации деятельности.

Начнём с анализа представлений о нормальной работе. На вопрос: «Отметьте, какое из следующих утверждений соответствует Вашему представлению о нормальной работе?» мнения распределились следующим образом (Рис. 17):

*Рис. 17. «Отметьте, какое из следующих утверждений соответствует Вашему представлению о нормальной работе?»*

Итак, все в работе должно быть спланировано и согласовано, чтобы свести к минимуму разные неожиданности (41% служащие и 47% руководители); главное в работе – достижение результата (29% и 18%); главное, чтобы в отделе была спокойная обстановка для работы (16% и 24%); не важно, в какой обстановке, главное, чтобы задание было выполнено (6% и 0%); каждый сам должен решать, как необходимо действовать, так как в окружающей среде слишком много неожиданностей (8% и 11%).

Выяснилось, что ни одно из предложенных представлений не достигло уровня разделяемости, который мы определили, как показатель доминирующей корпоративной культуры. Полученные данные позволяют говорить о наличии нескольких субкультур, среди которых наиболее влиятельной, особенно среди



руководителей, является та, которая базируется на установке, что все в работе должно быть спланировано и согласовано, чтобы свети к минимуму разные неожиданности. Второй по уровню разделяемости оказалась установка на достижение нужного результата.

На вопрос: «Как Вы считаете, насколько профессионально обслуживаются клиенты ООО «ЮГ-Фарм»?» были получены следующие ответы (Рис.18):

ис. 32. Мотивы поступления

Работа в престижной, динамичной организации (21%служащие, 24% руководители);

Возможность самореализации, карьеры (17%служащие и 16% руководители);

Социальный пакет (4% и 0%);

Условия труда (5% и 8%);

Денежное содержание, размер заработной платы (8% и 16%);

Стабильность служебного положения (5% и 4%);

Возможность приобрести ценный опыт работы (28% и 24%);

Возможность совмещения учебы и работы (1% и 0%);

Возможность трудиться в дружном, сплоченном коллективе (11% и 8%).

Однако совпадения ожиданий с действительностью у большинства работников не наблюдается. Для получения полной картины обратимся к результатам исследования, которые рассмотрены ниже.

Неотъемлемым элементом корпоративной культуры является отношение сотрудников к выполняемой работе и к организации в целом. При проведении исследования был поставлен вопрос о том, насколько оправдываются ли ожидания респондентов относительно работы. Были получены следующие ответы (Рис.33):

Рис. 33. Насколько оправдываются ожидания относительно работы

Да, оправдываются полностью (13% служащие и 30% руководители);

Оправдываются в большей части (23% служащие и 30%);

В чем-то оправдываются, а в чем-то нет (58% служащие и 40%);

В большей части не оправдываются (3,2% служащие и 0%);

Полностью не оправдываются (0% служащие и 0%руководители);

Другое (3,2% служащие и 0% руководители);

Ответы показали, что руководители в большей степени удовлетворены тем, насколько оправдываются их ожидания относительно работы, т.к. у 30% оправдываются полностью и у 30% оправдываются в большей части.

Среди служащих реализация ожиданий относительно работы значительно ниже, - только у 13% ожидания оправдываются полностью и у 23% оправдываются в

большей части. Большинство респондентов этой группы (58%) отметили, что их ожидания в чем-то оправдываются, а в чем-то нет. На этот факт также указывают ответы респондентов на вопрос: «Совпадают ли Ваши ожидания относительно размера заработной платы с реальностью?», были получены следующие ответы (Рис.34):

Рис. 34. «Совпадают ли Ваши ожидания относительно размера заработной платы с реальностью?»

Да, совпадают (50% служащие и 50% руководители);

Не совпадают, моя зарплата выше, чем я ожидал(а) (0% и 0%);

Не совсем совпадает, моя зарплата меньше, чем я ожидал(а) (43% и 50%);

Всегда хочется больше (7% служащие и 0% руководители);

Как видно из представленных данных, только половина всех служащих удовлетворена размером заработной платы, а другая половина сотрудников ООО «Ксерокс» указывает на то, что их заработная плата меньше, чем они ожидали. Тот факт, что в компании средняя степень удовлетворённости работой и организацией подтверждают полученные данные о степени удовлетворенности респондентов условиями своего труда (Таблица 11.).

Таблица 11

Степень удовлетворенности условиями своего труда служащих

Условия труда

Степень удовлетворенности

Служащие

Руководители

Реализация знаний и умений

0,65

0,8

Возможность повышения квалификации

0,49

0,45

Взаимоотношения с общественностью и СМИ

0,5

0,78

Перспектива должностного роста

0,45

0,68

Организация труда

0,53

0,63

Размер заработной платы

0,42

0,65

Социальный пакет

0,7

0,7

Взаимоотношения с коллегами

0,77

0,85

Взаимоотношения с руководством

0,84

0,83

Взаимоотношения с клиентами

0,78

0,88

Материальное и техническое обеспечение рабочего места

0,48

0,65

Престижность профессии

0,7

0,9

Из данных, приведенных в таблице видно, что меньше всего руководители и служащие удовлетворены такими условиями, как возможность повышения квалификации, перспектива должностного роста, организация труда, размер заработной платы, материальное и техническое обеспечение рабочего места. Однако необходимо отметить, что высокой степенью удовлетворенности отмечены социальный пакет, взаимоотношения с руководством, коллегами и клиентами, престижность профессии.

Завершая анализ мотивов, следует сказать, что наиболее полно реализованными оказались такие, как работа в престижной и динамичной организации, возможность самореализации и возможность трудиться в дружном, сплоченном коллективе.

### 2.3. Результаты исследований, выявленные проблемы

Анализ результатов исследования позволяет сделать следующие выводы.

Корпоративную культуру ООО «Ксерокс» можно квалифицировать как культуру роли, поощряющую участие персонала в решении производственных задач. Её

отличает также весьма либеральное отношение руководства и служащих к такому атрибуту культуры, как стиль одежды.

Корпоративная культура ООО «Ксерокс» базируется на коллективных представлениях о нормальной работе как спланированной и согласованной деятельности. В соответствии с этим разделяемый способ действия в нестандартной ситуации предполагает обсуждение с коллегами и согласование с руководством.

Основными ценностями, обеспечивающими успех деятельности, считаются надёжность ООО «Ксерокс», компетентность руководства, профессионализм персонала и внимательное обслуживание клиентов.

Однако не выявлено достаточных оснований для оценки сложившейся культуры как сильной, поскольку насчитывается всего несколько важных элементов культуры, разделяемых большинством руководителей и служащих ООО «Ксерокс». В целях развития корпоративной культуры ООО «Ксерокс» можно высказать следующие рекомендации.

Для преодоления такой разновидности корпоративной патологии, как рассеивание целей, необходимо на основе приоритетных ценностей ООО «Ксерокс» сформулировать общекорпоративную цель и довести её до сознания всех руководителей и служащих ООО «Ксерокс», используя печатные и аудиовизуальные средства распространения такого рода информации.

*Рис. 18. «Как Вы считаете, насколько профессионально обслуживаются клиенты ООО «ЮГ-Фарм»?»*

А вот на вопрос: «Чем привлекает клиентов ООО «ЮГ-Фарм»? были получены следующие ответы (Рис.19):

*Рис. 19. «Чем привлекает клиентов ООО «ЮГ-Фарм»?»*

1. Дизайн офисов, помещений (0,33 служащие, 0,35 руководители);
2. Профессиональное консультирование (0,69 служащие и 0,95 соответственно);
3. Быстрота проведения операций, оформления документов (0,81 и 0,9);
4. Доступная информация (0,6 и 0,58);
5. Приемлемые предложения (0,77 и 0,8);
6. Приветливое обслуживание (0,77 и 0,85);
7. Минимум «бумажной волокиты» (0,57 и 0,5);
8. Надежность ООО «ЮГ-Фарм» (0,94 и 0,95).

Приведенные данные свидетельствуют о том, что руководители и сотрудники ООО «ЮГ-Фарм» не только отмечают проблемные моменты и недостатки, но и весьма высоко оценивают его достоинства, привлекательные стороны: надежность, высокий уровень обслуживания, быстрота проведения операций и оформления документов, приемлемые предложения по вкладам и кредитам. Тот факт, что в компании средняя степень удовлетворённости работой и организацией подтверждают полученные данные о степени удовлетворенности респондентов условиями своего труда (Таблица 4.).

Таблица 4

Степень удовлетворенности условиями своего труда служащих

Условия труда	Степень удовлетворенности	
	Служащие	Руководители
Реализация знаний и умений	0,65	0,8
Возможность повышения квалификации	0,49	0,45
Взаимоотношения с общественностью и СМИ	0,5	0,78
Перспектива должностного роста	0,45	0,68
Организация труда	0,53	0,63
Размер заработной платы	0,42	0,65
Социальный пакет	0,7	0,7
Взаимоотношения с коллегами	0,77	0,85

Взаимоотношения с руководством	0,84	0,83
Взаимоотношения с клиентами	0,78	0,88
Материальное и техническое обеспечение рабочего места	0,48	0,65
Престижность профессии	0,7	0,9

Из данных, приведенных в таблице 4 видно, что меньше всего руководители и служащие удовлетворены такими условиями, как возможность повышения квалификации, перспектива должностного роста, организация труда, размер заработной платы, материальное и техническое обеспечение рабочего места. Однако необходимо отметить, что высокой степенью удовлетворенности отмечены социальный пакет, взаимоотношения с руководством, коллегами и клиентами, престижность профессии.

Завершая анализ мотивов, следует сказать, что наиболее полно реализованными оказались такие, как работа в престижной и динамичной организации, возможность самореализации и возможность трудиться в дружном, сплоченном коллективе.

Анализ результатов исследования позволяет сделать следующие выводы:

Корпоративную культуру ООО «ЮГ-Фарм» можно квалифицировать как культуру роли.

1. Не выявлено достаточных оснований для оценки сложившейся культуры как сильной, поскольку насчитывается всего несколько важных элементов культуры, разделяемых большинством руководителей и служащих.
2. В компании отсутствует Кодекс корпоративной этики, что не позволяет персоналу определить приоритеты и цели корпоративной культуры.
3. В компании не проводятся корпоративные мероприятия что повышает уровень конфликтности в коллективе и отсутствия его сплоченности.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в организации по обслуживанию оргтехники на примере ООО «ЮГ-Фарм»

Мы предлагаем проект кодекса корпоративной культуры целью которого является формирование норм и ценностей, способствующих эффективному достижению целей организации. Приложение 1.

Разработанный Кодекс будет являться важным элементом корпоративной культуры, который позволит работникам быстрее адаптироваться к условиям предприятия. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их сотрудниками, со временем превратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждениям.

Таблица 5

План мероприятий по внедрению корпоративного кодекса

№ п/п	Содержание мероприятий	Ответственные
2019 год		
1	Презентация Кодекса корпоративной культуры	Начальники отделов
2	Проведение семинаров для повышения профессионального уровня руководителей в области управления	Отдел технического обслуживания
3	Разработка положения о цели создания предприятия	Начальники отделов
4	Проведение корпоративных вечеринок	Сотрудники отделов
5	Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2017год	Сотрудники отделов

2020 год

1	Внедрение разработанного положения о цели	Начальники отделов
2	Проведение курсов повышения квалификации для развития менеджерского карьерного пути	Отдел технического обслуживания
3	Проведение аттестации персонала на выявление кандидатур для продвижения по службе	Руководящий состав организации
4	Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности	Отдел технического обслуживания
5	По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками	Отдел технического обслуживания
6	Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2018 год	Сотрудники отделов

Таким образом, разработанный план мероприятий позволит внедрить корпоративный кодекс за 2 года. Эта работа должна быть постоянной, внимательной и очень корректной.

Также разработанный кодекс будет выполнять три основные функции:

1. Интеграция компании ООО «ЮГ-Фарм».
2. Формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующих фактическое поведение (привычки, традиции).
3. Облегчение и ускорение адаптации новичков, помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней.

Это позволяет сделать вывод о том, что единство коллектива и руководства, атмосфера доверия, коммуникативная компетентность менеджеров, теплый



психологический климат являются немногочисленными составляющими, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены сообща.

Деловая игра как образовательный механизм совершенствования корпоративной культуры.

Считается, что деловая игра одна из самых действенных форм развития различных навыков, а также активного обучения. Поэтому деловые игры широко применяют в обучении, на тренингах, в обучающих программах. Совмещения интересов и полезности делают игры не просто великолепной и популярной формой обучения, но еще приближают игры к «панацее», позволяющей играючи разрешить различные проблемы, довольно быстро обучить сотрудников навыкам и образовать просто гениальную команду, способную решать задачи любой сложности.

Мы предлагаем проведение следующих деловых игр с персоналом ООО «ЮГ-Фарм» с целью повышения эффективности корпоративной культуры:

1. Деловая игра «Острова»
2. Деловая игра «Редакция журнала»
3. Тренинг корпоративная культура: построение конкурентных отличий компании. Формат тренинга: 2 дня (16 час.)
4. Игра-дискуссия: «Заявленные миссия и ценности корпоративной культуры» (Нужна ли миссия и ценности компании: за и против).
5. Упражнение: «Скульптура компании».
6. Деловая игра: Какая корпоративная культура подойдет Вашей компании: разработка оптимальной модели.
7. Деловая игра: «Шаги лидера».

С целью сплочения коллектива, повышения его мотивации в работе и профессионального развития сотрудников были разработаны корпоративные мероприятия и

- корпоративные выездные праздники 2 раза в год: летом и зимой;
- различные тематические праздники в пределах офиса;
- праздники и подарки для детей сотрудников;
- внутренние тренинги;
- внешние тренинги;
- тренинги TNS.

В случае значимых событий в жизни к общему количеству отпускных дней (28 календарных дней) можно получить дополнительные выходные от 3 до 5 дней в зависимости от события. На день рождения также сотрудник получается ½ дня дополнительного отпуска.

## Таблица 6

### План корпоративных мероприятий

Наименование	Ответственные
Зимний корпоратив (поездка на природу)	Начальники отделов
Летний корпоратив (поездка на турбазу)	Отдел технического обслуживания
Тренинги для персонала 1 раз в месяц	Руководящий состав организации
Поездки (командировки)	Отдел технического обслуживания
Английский язык для персонала (1 раз в неделю)	Отдел технического обслуживания
Корпоративный мобильный (поздравления с днем рождения сотрудников)	Руководящий состав организации
Корпоративные завтраки с сотрудниками (для обсуждения планов развития компании)	Руководящий состав организации

Когда организация работает как система – единое целое, ее показатели растут, так как каждый элемент данной системы заинтересован в ее развитии. Здесь все наоборот.

Рассмотрим затраты на проведение данных мероприятий, таблице 7.

Таблица 7

Затраты по мероприятию «Корпоративный Кодекс»

Мероприятие	Сумма, тыс.руб.
Презентация Кодекса корпоративной культуры	5,00
Проведение семинаров для повышения профессионального уровня руководителей в области управления	25,00
Разработка положения о цели создания предприятия	3,00
Проведение корпоративных вечеринок	55,00
Разработка программы проведения корпоративных вечеринок	1,00
Внедрение разработанного положения о цели	1,00
Проведение курсов повышения квалификации для развития менеджерского карьерного пути	25,00
Проведение аттестации персонала на выявление кандидатур для продвижения по службе	6,00
Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности	2,00

По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками	15,00
Итого	138,00

Рассмотрим бюджет, выделяемый на проведение игр, таблица 8.

Таблица 8

Бюджет деловых игр

Наименование	Сумма, тыс.руб
Оборудование	10,00
Канцелярские принадлежности	5,00
Оплата ведущему игр	15,00
Прочее	2,00
Итого	32,00

На проведение данных игр потребуются затраты в размере 32000 руб. Проведение данных игр позволят повысить уровень корпоративной культуры в компаниях, сплотить персонал, повысить психологический климат в коллективе.

Таблица 9

Бюджет корпоративных мероприятий

Наименование	Сумма, тыс.руб
Зимний корпоратив (поездка на природу)	20,00
Летний корпоратив (поездка на турбазу)	35,00
Тренинги для персонала 1 раз в месяц	55,00
Поездки (командировки)	60,00
Английский язык для персонала (1 раз в неделю)	64,00
Корпоративный мобильный (поздравления с днем рождения сотрудников)	20,00
Корпоративные завтраки с сотрудниками (для обсуждения планов развития компании)	35,00
Итого	289,00

Затраты по Мероприятиям 1,2,3, представлены в таблице 10.

Таблица 10

Сводная таблица затрат по Мероприятиям

№п/п	Наименование мероприятия	Сумма, тыс.руб.
------	--------------------------	-----------------

1. Текущие затраты

1	«Корпоративный Кодекс»	138,00
2	«Деловые игры»	32,00
3	«Корпоративные мероприятия»	289,00
	Всего затрат по проекту	459,00

Анализируя представленную таблицу можно сделать вывод, что затраты по Мероприятиям, составили 459,00 тыс.руб.

Проведем расчет эффективности, таблица 11.

Для оценки эффективности нами были использованы коэффициенты покрытия выплат по обслуживанию долга операционными денежными потоками (DSCR); покрытия долга денежными потоками, доступными для погашения долга, в период до погашения долга (LLCR);

Значение коэффициентов должно находиться в интервале 1,2-1,5. Значение коэффициента покрытия долга меньше единицы означает, что компания не имеет достаточного количества денег, чтобы оплатить текущие долговые обязательства. И чем больше риск проекта, тем кредиторы требуют большего значения коэффициента.

Источники финансирования – заемные – ПАО «ВТБ».

Кредит по 20% годовых.

Срок кредита – 4 года.

Таблица 11

Оценка эффективности проекта по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ЮГ-Фарм»

Показатели	2020	2021	2022	2023
------------	------	------	------	------

Выручка	29 440,0	30 912,0	32 457,6	34 080,5	
Расходы	20 879,0	24 729,6	25 966,1	27 264,4	
Поток д/с от операционной деятельности -	8 561,0	6 182,4	6 491,5	6 816,1	
Инвестиции	459,0				
Кредит	459,0				
CFADS	918,0	8 561,0	6 182,4	6 491,5	6 816,1
NPV(CFADS)	28 720,0	25 409,6	21 459,0	16 788,8	
Выплаты по долгу	- 105,4	- 105,4	- 105,4	- 105,4	
Погашение долга	- 59,5	- 65,4	- 72,0	- 79,2	
Проценты	- 45,9	- 40,0	- 33,4	- 26,2	
Остаток долга	459,0	399,5	334,1	262,1	182,9
Итого поток д/с	918,0	8 455,6	6 077,0	6 386,1	6 710,7
Остаток д/с	918,0	9 373,6	15 450,6	21 836,8	28 547,5
<i>DSCR</i>	81,23	58,66	61,60	64,68	
<i>LLCR</i>	95,35	122,31	165,20	247,86	

В нашем случае данные коэффициенты значительно выше единицы: на 2020 год DSCR составит 81,23 на 2021 год – 58,66. И далее данный коэффициент будет расти. Коэффициент покрытия долга денежными потоками LLCR, доступными для погашения долга, в период до погашения долга на 2020 год составил 95,35, на 2021 год – 122,31. И далее увеличивается.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Термин корпоративная культура не так уж давно вошёл в нашу жизнь, но уже занял заслуженное почётное место среди факторов создания современной успешной организации. Ведь именно корпоративная культура компании объединяет людей в команду, делает их единым целым на пути достижения поставленных задач. Создание атмосферы дружеского плеча, взаимопомощи, доброжелательности и общей нацеленности на результат – одна из основных задач современного руководителя.

В ходе проведенного исследования были выявлены основные слабые места в корпоративной культуре ООО «ЮГ-Фарм»:

Корпоративную культуру ООО «ЮГ-Фарм» можно квалифицировать как культуру роли. Корпоративная культура базируется на коллективных представлениях о нормальной работе как спланированной и согласованной деятельности.

Корпоративную культуру ООО «ЮГ-Фарм» можно квалифицировать как культуру роли, поощряющую участие персонала в решении производственных задач. Её отличает также весьма либеральное отношение руководства и служащих к такому атрибуту культуры, как стиль одежды.

Корпоративная культура ООО «ЮГ-Фарм» базируется на коллективных представлениях о нормальной работе как спланированной и согласованной деятельности. В соответствии с этим разделяемый способ действия в нестандартной ситуации предполагает обсуждение с коллегами и согласование с руководством.

Основными ценностями, обеспечивающими успех деятельности, считаются надёжность ООО «ЮГ-Фарм», компетентность руководства, профессионализм персонала и внимательное обслуживание клиентов.



Однако не выявлено достаточных оснований для оценки сложившейся культуры как сильной, поскольку насчитывается всего несколько важных элементов культуры, разделяемых большинством руководителей и служащих ООО «ЮГ-Фарм».

В целях развития корпоративной культуры ООО «ЮГ-Фарм» можно высказать следующие рекомендации.

Для преодоления такой разновидности корпоративной патологии, как рассеивание целей, необходимо на основе приоритетных ценностей ООО «ЮГ-Фарм» сформулировать общекорпоративную цель и довести её до сознания всех руководителей и служащих ООО «ЮГ-Фарм», используя печатные и аудиовизуальные средства распространения такого рода информации.

Основными ценностями, обеспечивающими успех деятельности, считаются надёжность, компетентность руководства, профессионализм персонала и внимательное обслуживание клиентов.

Однако не выявлено достаточных оснований для оценки сложившейся культуры как сильной, поскольку насчитывается всего несколько важных элементов культуры, разделяемых большинством руководителей и сотрудников. В компании отсутствует Кодекс корпоративной этики, что не позволяет персоналу определить приоритеты и цели корпоративной культуры, не проводятся корпоративные мероприятия, что повышает уровень конфликтности в коллективе и отсутствия его сплоченности.

В рамках решения данных проблем нами предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и внедрение Кодекса корпоративной культуры.
2. Деловые игры
3. Корпоративные мероприятия.

На проведение данных мероприятий необходимы инвестиции в размере 459 тыс. руб. для их привлечения будут использованы заемные средства в качестве кредита в ПАО «ВТБ» на 4 года. Расчет показал нам, что экономические показатели увеличатся, капиталовложения окупятся.

В результате планируется получить социальный эффект: пояснение ценностей организаций, позиционирование взаимодействий в организациях для внешних клиентов, рост внутренней культуры, поддержание положительного имиджа.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андерсон Д. Корпоративная нирвана: как научиться работать больше, а уставать меньше: [перевод] / Д. Андерсон. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.
2. Антонова Н.А. Корпоративная культура в организациях сервисной сферы: учеб. пособие / Н.А. Антонова. – Иркутск, 2016.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Университет, 2014.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Бармашова Л.В. Формирование корпоративных отношений на предприятии (фирме): монография / Л.В. Бармашова, Т.Н. Сильченкова. – Вязьма: МГИУ, 2016.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Бехар Г. Дело не в кофе: корпоратив. культура Starbucks: пер. с англ. / Г. Бехар при участии Д. Голдстейн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.
8. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – М.: Дашков и Ко, 2016.
2. Горин С.В. Деловая репутация организации / С.В. Горин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.

Горяйнова Н.М. Корпоративная культура: учеб. пособие / Н. М. Горяйнова. – Челябинск: Юж.-Урал. ин-т упр. и экономики, 2016.

Гостенина В.И. Социальное партнерство в управлении корпоративной культурой: монография / В.И. Гостенина, А.П. Корюкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. пед. гос. ун-т. – М.: Прометей, 2016.

Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2016.

Корпоративная культура как метод управления / Е.А. Колобова, В.И. Пирогов, Г.Р. Мукушев, Л.В. Волкова; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва, Сиб. отд. Рос. акад. наук. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП, 2016. – С. 45.

Косьмина Е.А. Культурный капитал общества в реальном материале функционирующей организации / Е.А. Косьмина, С.Е. Метелев, А.Д. Косьмин. – М.: Экономика, 2016.

Культура организации: проблемы формирования и управления=Culture of the organization: problems of formation and managment / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев; Междунар. акад. менеджмента, Ин-т проблем экон. возрождения. – СПб.: Гуманистика, 2014.

Приложение

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «ЮГ-Фарм»

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС

ООО «ЮГ-ФАРМ»

I. Введение

- 1. Корпоративный Кодекс (далее – Кодекс) ООО «ЮГ-Фарм» (далее – Компания) является документом, определяющим основные принципы, правила и стандарты, используемые Компанией в процессе своей деятельности.
- 2. Целью настоящего Кодекса является обеспечение высокого уровня корпоративного управления, профессиональной и деловой этики, необходимых для реализации стратегических целей и задач Компании.
- 3. Настоящий Кодекс является инструментом формирования корпоративной культуры Компании.

4. Кодекс вступает в силу с момента его утверждения генеральным директором и распространяется на все региональные центры, входящие в Компанию.

## II. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1. Создаваемая в Компании система корпоративного поведения представляет собой совокупность корпоративного управления и корпоративной этики и культуры.

2.2. Корпоративная этика и культура – это сложившиеся в Компании нормы поведения, традиции и обычаи, общие для всех участников корпоративных отношений, следование которым способствует созданию благоприятной среды для функционирования Компании и реализации его стратегических целей и задач.

2.3. Корпоративное поведение в Компании строится на основе законности, прозрачности, профессионализма, уважения прав и законных интересов заинтересованных лиц и направлено на повышение эффективности деятельности Компании.

2.4. Персонал, его квалификация, поведение, действия, внешний вид являются отождествлением бренда и поддержания имиджа Компании, формируют у Клиентов мнение о Компании, ее надежности, качестве предоставляемых услуг, уровне доверия и целесообразности сотрудничества с Компанией по всем направлениям обслуживания либо по отдельным продуктам. От отношения Клиентов к Компании зависит ее благосостояние в целом и каждого работника в частности.

2.5. Работники Компании должны придерживаться в своей работе установленных принципов и правил делового стиля и внешнего вида вне зависимости от занимаемой ими должности, вида деятельности и местоположения подразделения, в котором они работают.

2.6. Непосредственные руководители должны поддерживать в работниках стремление следовать корпоративным принципам внешнего вида и делового стиля, при необходимости консультировать сотрудников и давать им рекомендации.

## III. КОРПОРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ

3.1. Общими корпоративными принципами Компании являются соблюдение прав и законных интересов ее инвесторов, клиентов и работников Компании, обеспечение

эффективной деятельности Компании, стратегии роста и дальнейшего укрепления лидирующей позиции на российском рынке охранных услуг и поддержание ее финансовой стабильности и прибыльности.

3.2. Взаимодействие сотрудников Компании с Клиентами и между собой должно быть основано на следующих принципах:

- компетентность и профессионализм, знание продуктов/услуг Компании;
- стремление максимально удовлетворить потребности Клиентов путем предложения наиболее подходящих услуг (продуктов) Компании;
- доброжелательность, вежливость и внимательное отношение к каждому Клиенту.
  - 1. Корпоративные ценности:
  - Честность и взаимоуважение

Компания строит взаимоотношения с клиентами, работниками, деловыми партнерами и представителями органов государственной и муниципальной власти на основе честности и взаимного уважения, что позволяет создать атмосферу взаимного доверия между всеми заинтересованными лицами.

- Ответственность

Компания несет ответственность перед инвесторами за результаты своей деятельности, перед клиентами – за качество услуг, перед деловыми партнерами – за надлежащее исполнение своих обязательств.

- Инновационность

Компания стремится к освоению новых сегментов рынка, современных технологий и форм работы, реализации новых полезных идей и предложений.

- Качество и профессионализм

Компания оказывает услуги, отвечающие стандартам качества. Компания привлекает высокопрофессиональных специалистов, создает условия для повышения профессионального уровня персонала Компании.

#### IV. РУКОВОДСТВО И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 1. В Компании предусматривается следующая система органов управления:

- Генеральный директор;
- Совет директоров;
- Органы контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью;
  1. Уставом и внутренними документами Компании определены полномочия, компетенция и подотчетность органов управления Компании.

## V. КОМПАНИЯ И КЛИЕНТЫ

- 1. В работе с клиентами Компания руководствуется следующими принципами:

Партнерство – Компания стремится к долгосрочным взаимоотношениям, базирующимся на честности и уважении друг к другу;

Доверие – Компания избегает совершения действий, которые могут подорвать доверие к ней клиента и нанести ущерб его репутации;

Надежность – Компания всегда выполняет взятые на себя обязательства;

Ясность – все деловые предложения Компании носят исчерпывающий характер и не содержат неясных и двусмысленных формулировок;

Клиентоориентированность – Компания изучает реальные потребности клиентов и стремится их удовлетворить;

Взаимовыгодность – решения, принимаемые Компанией, выгодны как самой Компании, так и ее клиентам. Работники Компании не используют недостаточную информированность клиента для навязывания ему невыгодных услуг;

Качество обслуживания – Компания, в целях расширения клиентской базы, стремится к повышению уровня и качества обслуживания своих клиентов, добиваясь того, чтобы предоставляемые услуги соответствовали лучшим отечественным и мировым стандартам;

Конфиденциальность – одним из основополагающих принципов деятельности Компании является безусловное соблюдение коммерческой тайны, в том числе и в случае прекращения партнерских отношений с клиентами. Работник Компании не использует в личных целях полученную от клиентов информацию.

5.2. Залогом установления взаимовыгодных партнерских отношений на постоянной или долговременной основе является создание благоприятных условий для

клиентов при их взаимодействии с Компанией и предупредительное отношение к ним и их проблемам со стороны работников Компании.

Для достижения указанных целей работники Компании руководствуются следующими правилами и устоявшейся практикой работы с клиентами:

- любое обращение потенциального или уже длительное время поддерживающего отношения с Компанией клиента не остается безответным;
- работники Компании незамедлительно реагируют на любые обращения клиентов (партнеров) в Компанию для решения своих проблем, сделанных как по телефону или другим техническим средствам связи, так и в ходе прямого посещения;
- диалог с клиентами при обсуждении затронутых ими проблем ведется в корректной, тактичной и доброжелательной манере. Работники Компании избегают неуважительных или резких высказываний в адрес клиента или по поводу обсуждаемых с ним вопросов;

5.3. Работники Компании могут получать от клиентов и партнеров подарки и сувениры по случаю праздников, памятных дат, юбилеев и дней рождений, а также в других случаях, предусмотренных деловым этикетом и законодательством Российской Федерации.

## VI. КОМПАНИЯ И РАБОТНИКИ

6.1. Основной капитал Компании и главный фактор ее успеха – сплоченный и профессиональный коллектив работников, отвечающих следующим требованиям:

- Профессионализм

Каждый работник Компании соответствует предъявляемым к нему требованиям и прилагает максимум усилий для постоянного развития и повышения своей квалификации.

- Динамичность

Каждый работник Компании осознает, что в условиях постоянного возрастания сложности и объема решаемых задач от его работоспособности, инициативы и творчества, умения своевременно принимать верные решения в нестандартных ситуациях зависят как его личная карьера, так и успех Компании.

Работник адаптируется к новым условиям, способен быстро вникнуть в новые задачи работы.

Компания поддерживает и поощряет инициативу работников, помогает воплощать их творческие идеи.

- Ответственность

Каждый работник Компании берет на себя ответственность за выполнение поставленной задачи, не перекладывает ее на других, не допускает срыва ее решения, нанесения ущерба авторитету и престижу Компании, подрыва доверия к ней со стороны клиентов.

- Командный дух

Каждый работник Компании успешно взаимодействует с коллегами других подразделений, осуществляет конструктивную коммуникацию. Формирует и укрепляет командный дух. Своими поступками создает в коллективе атмосферу сотрудничества и работы на общий результат. Активно помогает другим достигать поставленных целей. Охотно делится опытом, хороший наставник. Убедителен, может отстаивать свою позицию и повлиять на мнение других людей.

- Стрессоустойчивость

Каждый работник Компании способен эффективно работать под давлением и в различных стрессовых ситуациях, понимает и поддерживает изменения, демонстрирует готовность работать в ситуации перемен. Сохраняет спокойствие, конструктивный настрой и терпение в экстренных ситуациях.

## VII. ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕШНЕМУ ВИДУ

7.1. Внешний вид работников является неотъемлемой частью имиджа Компании, сочетающей деловой стиль с доброжелательным, позитивным настроением, вежливым и приветливым общением с клиентами, партнерами и коллегами.

7.2. Для работников устанавливаются следующие требования к внешнему виду:

Мужчины:

7.2.1. Деловой костюм с гармонирующими по цвету классической рубашкой и аксессуарами.



7.2.2. Рубашка с коротким рукавом допустима в летнее время.

7.2.3. Цветовая гамма: традиционные цвета делового костюма (синий, серый, черный, коричневый или их оттенки). Чрезмерно ярких цветов следует избегать.

7.2.4. Обувь классического фасона.

Недопустимы:

- одежда с металлической фурнитурой (клепки, пряжки, цепочки, карабины и пр.);
- футболки, объемные свитера, рубашки в клетку (без пиджака);
- спортивная и пляжная одежда и обувь;
- джинсовая одежда.

Женщины:

7.2.5. Деловой костюм с юбкой или брюками с гармонирующими по цвету блузкой или водолазкой и аксессуарами.

7.2.6. Платье классического фасона с жакетом или пиджаком со средними или длинными рукавами с гармонирующими аксессуарами.

7.2.7. Цветовая гамма: традиционные цвета делового костюма (черный, серый, синий, коричневый, бежевый или их оттенки). Чрезмерно ярких цветов следует избегать.

7.2.10. Умеренность и естественность в макияже, маникюре, украшениях, парфюмерии.

Недопустимы:

- спортивная, выходная и пляжная одежда (бриджи, шорты, легинсы, сарафаны);
- спортивная и пляжная обувь;
- свитера, майки и укороченные топы, открывающие живот;
- одежда из кожи и меха;
- джинсовая одежда (кроме свободной пятницы);

- короткие юбки;
- одежда из прозрачных тканей;
- чулочно-носочные изделия в сетку, ажурные, нестандартных цветов.

7.3. В осенне-весенний и зимний периоды ношение работниками сменной офисной обуви является обязательным.

7.4. В предпраздничный день, а так же в пятницу, работникам подразделений, чья работа не связана с обслуживанием Клиентов, разрешается упрощенная форма одежды.

А именно, допускается ношение джинсовой одежды строго кроя, отсутствие пиджака.

7.5. Работникам запрещается в рабочие дни находиться в офисе Компании, а также вне офиса на рабочих встречах и совещаниях в одежде и обуви, нарушающей деловой стиль: спортивной, вечерней, пляжной, чрезмерно яркой и открытой.

7.6. Техническому персоналу, работа которого связана с монтажом, техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, мониторингом, а также с выездом к клиентам (реагирование), предоставляется корпоративная форменная одежда.

7.7. Сотрудникам, отправляющимся в командировку, допускается приходить в этот день в свободном стиле, исключая одежду, перечисленную в списке недопустимой. Таких же правил в одежде могут придерживаться сотрудники, прибывающие в рабочий день из командировки.

## VIII. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ

8.1. Работники обязаны:

8.1.1. Соблюдать требования настоящего Кодекса при обслуживании всех без исключения Клиентов.

8.1.2. При разъездном характере работы, а также в случае местных командировок работник, имеющий корпоративную мобильную связь, обязан быть доступен для звонков клиентов, руководства и коллег.

8.2. Одной из важных профессиональных обязанностей всех работников Компании, вне зависимости от занимаемой должности, является соблюдение требований

корпоративной культуры, что подразумевает:

- доброжелательно (с улыбкой) здороваться и прощаться друг с другом, даже в том случае если сотрудники не знакомы и не связаны друг с другом по рабочим вопросам;
- вести себя сдержанно и уравновешенно, разговаривать негромко, в корректной форме, любые инциденты разбирать спокойно, проявлять выдержку;
- соблюдать правила субординации с коллегами по должностному положению и возрасту;

8.3. Работникам Компании запрещается:

8.3.1. Употребление напитков, еды, жевательной резинки на рабочем месте вне зависимости от присутствия/отсутствия в офисе обслуживания Клиентов.

8.3.2. Курить, распивать спиртные напитки, употреблять нецензурные выражения независимо от времени и места нахождения в Компании;

8.3.3. Приводить себя в порядок (наносить макияж, поправлять прическу и т.п.) на рабочем месте вне зависимости от присутствия/отсутствия в офисе Клиентов.

8.3.4. В присутствии Клиентов констатировать факты, и/или обсуждать информацию о недостатках, трудностях или проблемах, в том числе возникших в процессе обслуживания Клиента («зависание» программы или компьютера, длительная обработка запросов программно-аппаратным комплексом и т.п.), имеющихся в Компании, а также обсуждать друг с другом вопросы кадровых перемещений, выплаты заработной платы, критиковать коллег и руководство.

8.3.5. Давать обещания, исполнение которых не зависит от данного работника. Если же обещание Клиенту дано, то данное обещание должно быть исполнено неукоснительно и в обещанный срок.

8.3.6. Давать Клиентам советы, если они об этом не просили, спорить с Клиентами, делать им замечания, а также пытаться переубедить недовольных Клиентов.

8.3.7. Проявлять негативные эмоции в присутствии Клиентов/коллег, вслед уходящим Клиентам/коллегам, а также обсуждать Клиентов/коллег в присутствии других Клиентов/коллег.

8.3.8. Критиковать виновников возникновения негативной ситуации, по отношению к которой Клиент проявляет свое недовольство. Необходимо принести Клиенту свои извинения за доставленные неудобства.

8.3.9. Вести между собой беседы личного характера, в том числе личные телефонные переговоры, смеяться, а также вести разговоры шепотом в присутствии Клиентов.

8.3.10. Использовать блокноты, ручки и другую продукцию с рекламой других компаний, за исключением централизованно приобретаемых Компанией.

## IX. ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

9.1. Трубку необходимо снимать не позднее третьего звонка.

9.2. Принимая звонок, необходимо поздороваться и представиться.

9.3. Говорить следует спокойно и вежливо вне зависимости от настроения и впечатления от собеседника.

9.4. Внимательно выслушать Клиента/коллегу, не прерывая его в середине фразы и не проявляя нетерпения в разговоре с ним, даже если у Вас обеденный перерыв или конец рабочего дня.

9.5. Если ответ на вопрос, позвонившего Клиента/коллеги, требует более длительного времени, необходимо предложить Клиенту/коллеге предоставить контактную информацию для связи с ним или, заблаговременно предупредив, переадресовать его на компетентного в данном вопросе работника.

В случае если Клиент предпочитает предоставить контактную информацию, следует:

- ○ записать его телефонный номер, имя и отчество;
- сообщить в течение, какого времени ему перезвонят;
- проинформировать о необходимости быть доступным по указанному телефону в течение оговоренного времени.

9.6. Если во время обслуживания Клиента по телефону время поиска информации для Клиента составляет более 1 минуты, необходимо информировать Клиента о том, какие действия Вы производите. По окончании поиска информации следует поблагодарить Клиента за ожидание и предоставить необходимую информацию.

9.7. В завершение телефонного звонка необходимо поблагодарить за звонок и попрощаться с Клиентом.

## Х. ПРАВИЛА ОФИЦИАЛЬНОЙ ПЕРЕПИСКИ

10.1. Все работники Компании должны придерживаться общепринятых правил деловой переписки и корпоративной этики письма. При этом работник должен помнить:

- письма, уведомления, справки и прочие документы официального характера должны готовиться на официальном бланке;

- не допускается небрежность в подготовке документов, которая расценивается как неуважение к Клиенту (если документ для внешних пользователей) или к руководству Компании и коллегам (если документ подготовлен для внутренних целей).

10.2. Все работники Компании, имеющие электронную почту должны проверять сообщения не реже двух раз в день.

10.3. При написании электронного письма, тема сообщения обязательна.

10.4. Все работники Компании в обязательном порядке должны настроить электронные подписи в электронной почте согласно корпоративному стандарту.

10.5. При получении электронного письма ответ необходимо отправить в течение 3-х часов после получения.

## ХІ. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ СО СМИ

11.1. Конфиденциальной информацией Компании является информация относительно внутренней политики, финансовой деятельности и клиентов Компании. Распространение подобной информации за пределами Компании запрещено.

11.2. Работник Компании имеет право общаться с представителями СМИ только с разрешения руководства.

11.3. Работник Компании, общаясь с представителем СМИ в процессе личной беседы, предоставляет только официально утвержденную корректную информацию, которую, при желании, собеседник-журналист может почерпнуть из официальных источников — веб-сайта, информационных писем, буклетов

Компании.

11.4. В процессе беседы работник Компании не должен затрагивать и критиковать деятельность компаний-конкурентов, контролирующие органы государства.

## ХII. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

12.1. Сотрудник при приеме на работу в Компанию должен в обязательном порядке указывать в Анкете сведения о наличии родственных связей с работниками, осуществляющими деятельность в Компании, конкурирующих компаниях или компаниях-партнерах, в случае если таковые имеются, т.к. возможен конфликт интересов.

Конфликт интересов - ситуация, при которой личная заинтересованность работника Компании влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью работника и интересами Компании, способное привести к причинению вреда этим интересам.

12.2. Заявленный конфликт интересов не является препятствием для оформления партнёрских отношений с контрагентом и осуществления служебной деятельности работника в Компании.

12.3. Работник Компании ОБЯЗАН заявить своему руководителю (руководителю Компании, руководителю подразделения Компании) о наличии у него конфликта интересов, в случае, если таковой уже имеется или в момент его появления.

12.4. Каждый сотрудник обязан иметь АКТИВНУЮ ПОЗИЦИЮ в вопросе защиты активов Компании.

12.5. АКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ сотрудника выражается в - невозможности для себя допустить действия, повлекшие ущерб Компании;

12.6. В случае обнаружения в действиях других сотрудников угрозу нанесения ущерба, сотрудник обязан немедленно доложить об этом своему непосредственному руководителю, в случае отсутствия непосредственного руководителя, вышестоящему руководителю Компании.

Невыполнение этого положения расценивается как проявление нелояльности к Компании!

12.7. Любое действие или бездействие сотрудника Компании, направленное на получение несанкционированной материальной или иной выгоды для себя или своих близких с использованием служебного положения квалифицируется как нарушение коммерческой тайны и угроза экономической безопасности Компании.

Сотрудник, совершивший проступок (действие или бездействие), в результате которого был нанесен ущерб Компании – подлежит увольнению.

### XIII. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

13.1. Каждый работник Компании должен стремиться максимально эффективно использовать свое рабочее время. Стремление сделать больше, быстрее и качественнее должно лежать в основе планирования рабочего времени каждого сотрудника.

13.2. Рабочий день в Компании начинается в 9-00 (работник обязан быть непосредственно на рабочем месте), заканчивается в 18-00 (работник имеет право покинуть свое рабочее место), по предпраздничным дням – в 17-00 в соответствии с трудовым законодательством. В подразделениях, технологический процесс которых подразумевает иной график работы, условия и период работы регламентируются приказами по Компании и трудовыми договорами, а также Правилами внутреннего трудового распорядка.

13.3. Вход и выход в офис возможен при наличии бейджа – электронного пропуска (пластиковая карта), который оформляется сотрудникам Компании при оформлении на работу. Время прихода в офис и ухода из офиса фиксируется системой электронного доступа Компании, что дает возможность контролировать соблюдение трудовой дисциплины в части распорядка трудового дня.

13.4. Приход на работу позже 9ч. 00 мин., не связанный с производственной необходимостью и предварительно не согласованный с руководителем, является нарушением трудовой дисциплины.

13.5. В случае производственной необходимости служебные поездки и местные командировки регистрируются работником в журнале местных командировок. Если, поездка (встреча вне офиса) намечена на утро, то запись в журнале местных командировок делается накануне вечером.

13.6. В случае вынужденного опоздания или незапланированного отсутствия каждый работник обязан известить об этом своего непосредственного

руководителя. Сделать это необходимо не позднее одного часа с момента начала рабочего дня. Отсутствие на рабочем месте более четырех часов по уважительным причинам по согласованию с непосредственным руководителем может быть оформлено, как отпуск без сохранения заработной платы.

13.7. Обеденный перерыв работникам предоставляется не более 60 минут в интервале времени с 12.00 до 15.00. При необходимости исполнения работниками функциональных обязанностей, а также сотрудникам, работающим по особым графикам, время начала и окончания перерыва может регулироваться руководителями структурных подразделений или при помощи ЛНА с учетом производственной необходимости.

13.8. В случае болезни сотрудник обязан оформить листок нетрудоспособности. Компания предоставляет работнику 5 дней в течение года по болезни без оформления листка нетрудоспособности. Дни можно использовать по одному, по несколько в течение года или все за один раз. В случае болезни, сотрудник обязан уведомить непосредственного руководителя и по приходу на работу оформить заявление на количество дней отсутствия (5 дней или меньше). Заявление оформляется в Службе управления персоналом, в стандартной форме.

Служба управления персоналом ведет учет неоформленных больничным листом дней по болезни в электронном журнале.

#### XIV. СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧИХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТ

14.1. Все документы, подлежащие хранению в структурном подразделении, должны быть подшиты в папки, имеющие корешки, снабженные надписями.

14.2. По окончании рабочего дня рабочий стол работника должен быть в порядке, рабочие документы должны быть убраны в шкафы и тумбы или подшиты в соответствующие папки;

14.3. Каждый работник должен соблюдать порядок хранения материальных ценностей и конфиденциальных документов.

14.4. Верхняя одежда должна находиться в специально отведенных местах (шкафы, раздевалка).

14.5. При наличии сменной обуви, обувь для улицы должна находиться в специально отведенных местах (шкафы, раздевалка).



14.6. Все работники Компании должны бережно относиться к местам общего пользования. Содержать в чистоте кухонные принадлежности, не допускать нахождения в холодильнике просроченных продуктов, приводить в порядок разделочные и столовые столы после приема пищи.

## XV. Заключение

15.1. Компания рассматривает соблюдение положений настоящего Кодекса как необходимое условие для развития деятельности и поддержания высокой репутации на рынке.

15.2. Стратегические задачи Компании и постоянное расширение ее бизнеса не только определяют важность соблюдения норм корпоративного поведения, но и делают настоящий Кодекс долгосрочной основой для успешного взаимодействия между всеми заинтересованными в деятельности Компании лицами: инвесторами, работниками, клиентами, партнерами, контрагентами.

В этой связи Компания, все ее работники принимают на себя обязательство следовать в своей деятельности нормам, изложенным в настоящем Кодексе, и прилагать все разумные усилия для выполнения их в своей повседневной деятельности.

15.3. В случае несоответствия поведения и внешнего вида сотрудника настоящим положениям Кодекса он может быть не допущен к работе, а данное нарушение может приравниваться к нарушениям трудовой дисциплины, предусматривающее вынесение дисциплинарного взыскания в установленном порядке.

15.4. Соблюдение настоящего Кодекса работниками Компании контролирует руководитель структурного подразделения. Руководство Компании, а также Руководитель службы управления персоналом вправе обратить внимание руководителя подразделения на недопустимость поведения его сотрудника, нарушающего установленные положения Кодекса.

15.5. Положения, установленные настоящим Кодексом, подлежат постоянному совершенствованию для обеспечения их соответствия современным корпоративным стандартам бизнеса, текущим параметрам развития деятельности Компании и ожиданиям ее инвесторов, клиентов и иных заинтересованных лиц. С этой целью Компания осуществляет мониторинг соблюдения положений Кодекса, предоставляет инвесторам, членам Совета директоров и иным заинтересованным лицам возможность сообщать о нарушениях Кодекса и необходимости внесения в

него изменений. Компания ожидает от всех заинтересованных лиц участия в этой работе и внесения конструктивных предложений.

1. Горяйнова Н.М. Корпоративная культура: учеб. пособие / Н. М. Горяйнова. – Челябинск: Юж.-Урал. ин-т упр. и экономики, 2016. С. 67. [↑](#)
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – М.: Дашков и Ко, 2016. – С. 77. [↑](#)
3. Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – С. 67. [↑](#)
4. Бармашова Л.В. Формирование корпоративных отношений на предприятии (фирме): монография / Л.В. Бармашова, Т.Н. Сильченкова. – Вязьма: МГИУ, 2016. – С. 19. [↑](#)
5. Горин С.В. Деловая репутация организации / С.В. Горин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – С. 38. [↑](#)
6. Корпоративная культура как метод управления / Е.А. Колобова, В.И. Пирогов, Г.Р. Мукушев, Л.В. Волкова; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва, Сиб. отд. Рос. акад. наук. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП, 2016. – С. 45. [↑](#)
7. Гостенина В.И. Социальное партнерство в управлении корпоративной культурой: монография / В.И. Гостенина, А.П. Корюкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. пед. гос. ун-т. – М.: Прометей, 2016. – С. 67. [↑](#)
8. Культура организации: проблемы формирования и управления=Culture of the organization: problems of formation and management / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев; Междунар. акад. менеджмента, Ин-т проблем экон. возрождения. – СПб.: Гуманистика, 2014. – С. 33. [↑](#)
9. Косьмина Е.А. Культурный капитал общества в реальном материале функционирующей организации / Е.А. Косьмина, С.Е. Метелев, А.Д. Косьмин. – М.: Экономика, 2016. – С. 37. [↑](#)

10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 96. [↑](#)
11. Бехар Г. Дело не в кофе: корпоратив. культура Starbucks: пер. с англ. / Г. Бехар при участии Д. Голдстайн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – С. 77. [↑](#)