Санкт-Петербургский государственный

университет

**Савин Павел Стефанович**

**Выпускная квалификационная работа**

 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

 Направление\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Основная образовательная программа магистратуры «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

 Профиль

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Марков Максим Владимирович.

Рецензент:

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc514450006)

[ГЛАВА 1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ 7](#_Toc514450007)

[**1.1 Определение термина «корпоративная культура»** 7](#_Toc514450008)

[**1.2 Типы корпоративных культур: два основных направления** 9](#_Toc514450009)

[**1.3 Трудовые отношения в организации с учетом типа корпоративной культуры** 12](#_Toc514450010)

[**1.4 Мотивация в разных типах корпоративной культуры** 15](#_Toc514450011)

[Глава 2. Культура и экономика: причинно-следственная связь 17](#_Toc514450012)

[**2.1 Культурные корни экономики: мировой опыт** 17](#_Toc514450013)

[**2.2 Экономика и культура: точки соприкосновения** 21](#_Toc514450014)

[**2.3 Изменение культурной среды: переход от трудовых отношений в СССР к корпоративной культуре современной России** 26](#_Toc514450015)

[**2.4 Сравнительная характеристика корпоративной культуры стран бывшего СССР** 41](#_Toc514450016)

[Глава 3. Анализ системы управления персоналом на примере российской компании ProdGREEN 47](#_Toc514450017)

[**3.1 Организационно-экономическая характеристика компании** 47](#_Toc514450018)

[**3.2. Анализ системы управления персоналом и корпоративной культуры в организации «ProdGREEN»** 49](#_Toc514450019)

[**3.3 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и развитию корпоративной культуры.** 56](#_Toc514450020)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62](#_Toc514450021)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 66](#_Toc514450022)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 67](#_Toc514450023)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** данной научно-исследовательской работы определяется важностью процесса формирования корпоративной культуры организаций и влияния на корпоративные культуры национальных, культурных и исторических факторов каждого конкретного общества.

В наше время, в период трансформации общества и глобализационных процессов, сама по себе культура становится особенно актуальным явлением, который играет роль значимого компонента политики устойчивого развития организаций и стран, содействуя их экономическому и социальному развитию.

Корпоративная культура способна объединять индивидов, не похожих в сознании и поведении, в рабочие группы. Она провоцирует появление ценностей, упорядочивает и организует группы людей на разных социальных уровнях.

Переход в постиндустиальную и информационную эпоху проявляется в совершенно новом состоянии культуры, с акцентом на повышении роли:

* знания;
* информации и их носителя – человека;
* самовыражения личности;
* социального партнерства между основными социальными силами (организациями и общественностью);

В процессе адаптации к изменениям внешней среды, компании применяют не только новые или модернизированные технологии, финансовые, экономические или управленческие инструменты, но и абсолютно новые корпоративные ценности и ценности культуры общества и личности.

Большинство исследований, посвященных организационным вопросам, указывает на то, что культура имеет прямое влияние на производственные показатели и долгосрочную эффективность предприятий.

Цель диссертационного исследования – провести сравнительный анализ корпоративной культуры компаний на постсоветском пространстве и выявить особенности формирования корпоративной культуры в современной России.

Задачи исследования:

* Провести сравнительный анализ существующих определений термина «корпоративная культура»: выявить особенности и общие аспекты, сформулировать собственное понятие корпоративной культуры;
* Провести сравнительный анализ теоретических подходов к формированию корпоративной культуры у организации;
* Проанализировать типологию корпоративной культуры: выделить типы корпоративной культуры и сделать сравнение по влиянию типов корпоративной культуры на мотивацию персонала;
* Анализ культурных и исторических аспектов формирования корпоративной культуры в различных типах обществ: западное, азиатское, российское.
* Провести сравнительный анализ корпоративной культуры предприятий СССР и современной России;
* Провести сравнительный анализ корпоративной культуры в бывших советских странах;
* Проанализировать корпоративную культуру организации ООО «ProdGREEN»;
* Предложить ряд мер по совершенствованию корпоративной культуры организации ООО «ProdGREEN»;

Объектом научного исследования – являются трудовые отношения в организациях.

Предметом научного исследования – являются элементы корпоративной культуры на предприятиях в советском и постсоветском обществе и их зависимость от культурной среды самого общества.

Методология исследования - методологической основой научно-исследовательской работы станут: анализ статьей и научных работ ведущих современных экспертов в области экономики, культуры и международного менеджмента, статистические наблюдения в сфере социологии, метод диагностики корпоративной культуры Д. Дэнисона, метод дедукции и другие.

На защиту выпускной квалификационной работы выносятся следующие положения:

* Существует два подхода к формированию корпоративной культуры: универсальный и индивидуальный. На взгляд автора необходимо анализировать и формировать корпоративную культуру с точки зрения типологии корпоративных культур, но с учетом индивидуальных особенностей нации, культуры, ценностей и традиций каждого конкретного общества и каждой конкретной компании;
* Корпоративная культура является индивидуальной особенностью предприятия;
* Корпоративная культура компаний имеет взаимосвязь с историческим и культурным наследием общества;
* Корпоративная культура определяется текущей культурной, политической и социальной средой данного общества;

Структура работы:

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

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи исследования.

Первая глава посвящена исследованию теоретических основ вопроса корпоративной культуры. В первом параграфе первой главы автор делает сравнительный анализ определений термина «корпоративная культура» зарубежных и отечественных авторов, выделяет особенности и общие черты определений, и, формулирует собственное универсальное определение «корпоративная культура». Во втором параграфе первой главы автор анализирует теоретические аспекты формирования корпоративной культуры организаций, где выделяет два основных направления и на основе их сравнения и теоретической базы выделяет типы корпоративной культуры. В третьем параграфе первой главы, автор, опираясь на теоретические источники анализирует трудовые отношения в организации и взаимосвязь корпоративной культуры и жизненного цикла организаций. В четвертом параграфе первой главы, автор, на основе использованных источников, раскрывает характеристики типов корпоративной культуры, сравнивает методы мотивации, применяемые при каждом типе корпоративной культуры.

Во второй главе проводится сравнительный анализ корпоративной культуры СССР и современной России, также проводится сравнительный анализ корпоративной культуры в организациях некоторых стран СНГ. В первом и втором параграфах второй главы исследования автор исследует теоретический материал с целью подтверждения положения о взаимосвязи корпоративной культуры с историческим и культурным наследием общества. В третьем параграфе второй главы автор делает сравнительный анализ корпоративных культур СССР и России. В четвертом параграфе второй главы приводятся особенности корпоративных культур компаний в бывших советских странах, выделяются их особенности и общие черты.

 В третьей главе исследовательской работы автор на практике анализирует корпоративную культуры организации ООО «ProdGEEN». В первом параграфе третьей главы раскрываются доступные данные по компании. Во втором параграфе третьей главы проводится анализ корпоративной культуры. В третьем параграфе автор предлагает ряд мероприятий для совершенствования корпоративной культуры.

В заключение подведены основные итоги научно-исследовательской работы.

# ГЛАВА 1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

## **1.1 Определение термина «корпоративная культура»**

Существуют десятки определений термина «корпоративная культура», и для того, чтобы дать определение термину, автором были проанализированы определения корпоративной культуры наиболее авторитетных зарубежных и отечественных ученых и специалистов XX и XXI в.. Мы упорядочили эти определения в хронологическом порядке и представили в таблицах: (Данные определения упорядочены автором по годам выпуска в две таблицы) «Определения корпоративной культуры зарубежных авторов» в приложении 1 и «Определения корпоративной культуры зарубежных авторов» в приложении 2.

На основе анализа определений термина корпоративная культура, данными различными авторами в разное время, можно выделить общие аспекты определений корпоративной культуры, которые употребляли как зарубежные, так и отечественные авторы в рамках собственных формулировок понятия корпоративной культуры:

* Ценности самой компании и ее сотрудников, либо принятые сотрудниками ценности;
* Традиции, сформированные внутри коллектива либо привнесенные из культуры самого общества;
* Символы, определяющие компанию: отличительные знаки, униформа, фирменный стиль;
* Ритуалы, осуществляемые в компании и характер их проведения;
* Нормы и установки в поведении сотрудников организации, продиктованные общими культурными правилами поведения, внутрифирменными стандартами, уставами и регламентами, а также общим уровнем взаимодействия сотрудников, будь то строгое деловое общение или дружеское;
* Правила, инструкции и регламенты;
* Убеждения и ожидания всех работников фирмы;

Также, в приводимых формулировках корпоративной культуры прослеживается общая тенденция к акценту присутствия корпоративной культуры, как на формальном и не формальном, духовном и материальном плане работы организации.

При этом, корпоративная культура характеризуется, как:

* Индивидуальная и уникальная для каждой организации;
* Систематизированная, т.е. несет характер системы организации и является ее частью;
* Комплексная, т.е. корпоративная культура присутствует во всех духовных и материальных отношениях в компании;
* Взаимосвязанная с большим количеством внешних и внутренних факторов организации;
* Выраженная в практической деятельности фирмы;
* гласная и не гласная;

Проанализировав определения можно сделать следующие выводы:

* большинство авторов интерпретируют корпоративную культуру как систему общепринятых принципов, руководствуясь которыми сотрудники внутри компании ведут свою профессиональную деятельность. Эти принципы являются основными отличительными признаками, придающими компании уникальность;
* элементы корпоративной культуры регулируют внутрифирменные отношения согласно ценностям и традициям компании;
* корпоративная культура способствует развитию лояльности внутри компании и тому, что сотрудник отождествляет себя с главными целями компании;
* корпоративная культура включает в себя морально-оценочные показатели, принятые в компании;
* культура организации является уникальной отличительной чертой, которая идентифицирует компанию на рынке.

На основе анализа определений термина «корпоративная культура», данных авторами разных поколений и стран, можно предложить следующее определение:

*«Корпоративная культура – это индивидуальная комплексная система внутрифирменных моральных и материальных ценностей организации, традиций, ритуалов, норм поведения, которые сформированы за счет внешних факторов: исторического и культурного наследия, текущей экономической, культурной и политической среды общества, а также совокупности факторов, сложившихся в самой организации: индивидуальные особенности поведения сотрудников, стиль руководства, организационная структура.*

*Корпоративная культура выражена во всех процессах деятельности компании как формально, например, в виде сформулированных кодексов, правил и регламентов, так и не формально, к примеру, общение сотрудников организации, отношение к компании и мотивация к труду.*

*Корпоративная культура предопределяет систему управления фирмы и регламентирует деятельность всех сотрудников организации как на сознательном, так и подсознательном уровне.»*

Выводы:

Автор делает вывод, что в широком смысле, термин корпоративная культура представлен как система идей, ценностей, норм поведения, убеждений и инструментов управления, в которой все сотрудники организации осуществляют свою деятельность. Данная система является уникальной и индивидуальной для каждой организации, поэтому и само определение формулируется для каждой фирмы индивидуально, исходя из заявленной миссии компании, стиля руководства и других внутренних и внешних факторов.

## **1.2 Типы корпоративных культур: два основных направления**

При исследовании трудов зарубежных авторов, можно отметить, что наибольший прогресс в работе над типологией корпоративных культур отводится на период с 1970-е и до середины 1990-х гг., именно в это время было создано наибольшее количество типологий, которые до сих пор не потеряли своей актуальности.

Первое направление носит характер универсальности, когда выделяются определенные типы корпоративной культуры и применяются по отношению к выбранной организации как способ управления посредством регулирования системы элементов корпоративной культуры, согласно внешнему видению тех, кто пытается формировать корпоративную культуру данной фирмы.[[1]](#footnote-1)

Такой концепции формирования корпоративной культуры придерживались, такие исследователи, как Д. Дэнисон, Р. Харрисона, Камерон и Р. Куинна, и другие.

Однако такие авторы, как Р.Блейк, Р.Уотерман, Д.Мутона и другие, в рамках своих исследований преследовали положения о том, что корпоративная культура является абсолютно уникальным явлением для каждой организации и требует не простого применения понравившейся модели, а индивидуального проектирования организационной культуры.

Если рассматривать взгляды авторов, следующих второй концепции, то можно отметить смещение взглядов в направлении исследования факторов и особенностей, влияющих на культуру общества: национальные, конфессиональные, географические, политические, идеологические и другие особенности.

Так, одним из исследователей, Т.Питерсом, был проведен ряд экспериментов, в которых выделялись наиболее успешные типы корпоративных культур и их элементы, после чего успешную модель корпоративной культуры одной компании внедряли на практике в другой. В результате последовало большое количество негативных эффектов в выбранных Т. Питерсом организациях. Тем не менее, данная идея, копирования, считается актуальной и по сей день.

В своих трудах, известные исследователи К. Ламмерс и Д.Хиксон выделяли особенности стран и группировали их в определенные типы культур, авторами было выделены такие типы как, латинский тип, к которому они относили такие страны, как Италию, Францию и Испанию, также они отметили традиционный тип, к которому отнесли развивающиеся страны.

В свою очередь, известный ученый, А У. Оучи провел масштабное исследование, в котором выделил и сравнил два типа культур американскую и японскую.

Автор предполагает, что возможной предпосылкой для появления разных направлений в вопросе изучения формирования культуры и корпоративной культуры является разность в мнениях относительно вопроса саморегуляции человека в обществе и в компании, при том, что чисто материальная регуляция имеет определенные ограничения.

Согласно исследованиям, М. Вебера и других авторов, существуют следующие основные способы регуляции индивида в социуме:

* «Ценностно-рациональный»;
* «Целерациональный»;
* «Целеориеторованный»;

В работах отечественного исследователя И.В. Андреевой, выделены свойства и характеристики, составляющих культуры общества, а также проведено сопоставление особенностей, которые заложены в нациях, компаниях, и корпоративной культуры. Результатом данных исследования стал вывод о том, что в основе корпоративной культуры лежат непосредственно особенности социальной регуляции.

Благодаря данным выводам, можно сказать, что мерой измерения в рамках типологии корпоративных культур становятся особенности саморегуляции индивида (сотрудника) в обществе, в котором функционирует сама компания.

На рис.1 можно увидеть четыре базовых типа корпоративной культуры, которые выстроены исходя из отношения к таким свойствам, как гибкость и стабильность, внутренняя и внешняя ориентация. Таким образом, представленные типы строго противоположны друг другу и их расположение характеризует направление организации к тем или иным полюсам.

В самой верхней и нижней точках расположены базовые типы корпоративных культур («виртуальный» и «культурный»). Далее благодаря идее «конкурирующих ценностей» формируется модель типа корпоративной культуры, представленная на рис.1.

В центре модели находится само общество, а по сторонам вынесены типы корпоративной культуры, согласно их отношению к внутренним и внешним факторам.[[2]](#footnote-2)

Клан

Рынок

Адхократия

Бюрократия

Культура

Виртуалия

Рис.1 – Модель «тип корпоративной культуры» 3.

В рамках сравнения типов корпоративной культуры необходимо отметить, что культурный тип направлен непосредственно на культурные и человеческие ценности, ему присущ консерватизм, сохранение традиций, с учетом развития творческого потенциала, а также передача своих ценностей и идеологии следующим поколениям. Организации, которые относятся к данному типу, существуют скорее из этических, эстетических соображений либо в рамках поддержания и сохранения национальной идеи общества.

Если говорить, про противоположный, виртуальный тип, то важной особенностью можно выделить то, что он является максимально современным и массовым типом культры, который строится в виртуальном пространстве. Основные ценности, присущие данному типу, это конкуренция, упрощение процессов, репутация, создание образа.

 В рамках исследования теоретических материалов можно выделить основные типы корпоративной культуры:

* Клановый
* Бюрократический
* Рыночный
* Адхократический
* Виртуальный
* Культурный.

На взгляд автора, исходя из сравнения двух направлений исследований корпоративной культуры, направление в котором корпоративная культура является индивидуальным явлением наиболее верна, ведь как уже говорилось ранее типы корпоративной культуры формируются благодаря цивилизационной и культурной базе каждого конкретного общества. А тип корпоративной культуры формируется исходя из особенностей самой компании: страна дислокации, национальные и культурные особенности персонала, виде деятельности фирмы и другое.

Для анализа и подтверждения данного подхода необходимо провести анализ корпоративной культуры хотя бы нескольких стран и сравнить полученные результаты. Данное исследование будет проводится во второй главе исследования.

## **1.3 Трудовые отношения в организации с учетом типа корпоративной культуры**

В рамках изучения трудовых отношений в организациях необходимо обратится к достаточно обширной теоретической базе по управлению персоналом. Важной находкой является определение 4 базовых уровней целеполагания фирмы:

* Экономический интерес (финансовый доход);
* Научно-технический – инновационная деятельность;
* Коммерческий – выполнение операционных планов;
* Социальный;

После установки целей компании, можно отметить стратегическое управление фирмой, а именно планирование, прогнозирование, выполнение планов, контроль и мотивация.

Далее автором проведен анализ уровня непосредственно управления сотрудниками, где наиболее приоритетную роль играет социальная цель организации.

Также, автором рассматривается вопрос взаимосвязи корпоративной культуры и жизненного цикла организации. В рамках исследования были выделены две основные концепции понимания жизненного цикла фирмы и ее стадий:

1. в первом случае, И. Адизес интерпретирует процесс жизненного цикла как поочередную смену стадий роста и спада;
2. во втором случае, Л.Грейнер выделяет целых 5 стадий роста:
* креативный – зарождение организации;
* директивное руководство – непосредственно работа согласно планам менеджмента;
* делегирование – структурная реорганизация компании и делегирование полномочий;
* координация – появление продуктовых групп, усложнение системы управления;
* сотрудничество – появление партнерских рабочих групп;

Не смотря на то, какой подход является наиболее верным, можно сделать вывод, что в рамках смены той или иной стадии жизненного цикла, видоизменяется и система управления персоналом. В свою очередь сотрудники первыми ощущают эффект от изменений в фирме и именно им необходимо адоптироваться под новый уклад работы.

К примеру, если компания находится на стадии роста, то масштабы ее деятельности растут и соответственно могут потребоваться большее количество кадров или увеличение требований к их работе. И наоборот, в период кризиса или спада, организация скорее всего будет вынуждена сократить штат персонала или уменьшить предлагаемую сотрудникам мотивацию.

В этой связи также имеют острое значение такие элементы управления персоналом, как подбор и обучение персонала.[[3]](#footnote-3)

В рамках исследования данного вопроса было выделено два метода поиска кандидатов:

* Внешний, когда компания использует внешние ресурсы для поиска потенциального сотрудника;
* Внутренний, когда фирма рассматривает в качестве кандидата на ту или иную вакансию сотрудника из собственного кадрового резерва;

Автором отмечается, что каждому типу корпоративной культуры, описанным в параграфе 1.2 научно-исследовательской работы, соответствуют конкретные методы подбора персонала. Автор сопоставил типы корпоративных культур и методы подбора сотрудников в таблице 3.

Табл.3. Сопоставление методов подбора кадров и типов корпоративной культуры.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод подбора | Тип корпоративной культуры | Пояснения |
| Внутренний | Клановый:Бюрократический;Культурный; | Персонал ориентирован на профессиональное развитие и карьерный рост. Менеджмент предпочитает использовать кадровый резерв для поиска кандидата на ответственную должность. |
| Внешний | Адхократия;Рынок;Виртуалия | Менеджмент ориентирован на развитие организации и нововведения. Кандидаты со стороны расцениваются как новый опыт и польза для компании. |

На взгляд автора, компании в своей кадровой политике, при формировании системы найма должны учитывать тип корпоративной культуры своей организации.

К примеру, в случае доминирования в корпоративной культуре фирмы кланового типа, до того, как организовывать процесс поиска соискателей, точно обозначить характеристики идеального кандидата и составить его психологический портрет. Важность в том, что клановый тип, как уже говорилось ранее является ситуацией, когда отношения компании похоже скорее на семейные.

В случае с бюрократическим типом культуры стоит составить список из конкретных профессиональных компетенций желаемого сотрудника. Для проверки кандидатов необходимо использовать соответствующие тесты, проверяющие знания в требуемой сфере деятельности.

Рыночный тип корпоративной культуры требует сотрудников, которые смогут работать и развиваться в конкурентной среде, в т.ч. и в самой фирме, поэтому для подбора сотрудников в компаниях с таким типом корпоративной культуры необходимо прибегать к таким видам тестирования, как кейсы или стресс-собеседования, на которых соискатель сможет проявить свои профессиональные знания, навыки и личностные качества.

Следующим этапом после поиска и подбора кадров, является адаптация сотрудника, где в первую очередь важна расстановка кадров, в рамках которой определяется трудовая судьба работника. Здесь важно, чтобы компания обладала полным спектром актуальной информации о сотруднике, его профессиональных и личных качествах, возможностях, потенциале и также слабых сторонах.[[4]](#footnote-4)

В ходе исследования выявлено, что под термином адаптация, в рамках предмета управление персоналом, понимается приспособление сотрудника и компании, которое происходит в процессе совместных профессиональных, экономических, юридических, социальных и культурных взаимодействий.[[5]](#footnote-5)

 Также, адаптацию сотрудника разделяют две стадии: первичная адаптация, в рамках которой сотрудник приспосабливается к таким параметрам организации и занимаемой должности, как заработная плата, льготы, премии, охрана труда, социальная помощь, питание, режим и условия работы.

 Далее сотрудник переходит к специализированной адаптации, когда работник начинает входить в предложенную ему должность и включается непосредственно работы своего отдела.

 На данном этапе адаптации сотрудника, очень важным является обучение персонала, в которое могут входить: наставничество, работа в группах, работа с координатором, самообучение и другое.

 Выводы:

 По итогу изучения некоторых аспектов трудовых отношений между сотрудником и организацией, можно сделать вывод, что корпоративная культура и ее типы тесно взаимосвязаны с процессами управления персоналом и жизненным циклом фирмы, именно поэтому при выборе тех или иных методов управления персоналом, будь то подбор, адаптация или обучение, необходимо учитывать тип корпоративной культуры компании.

 Важно отметить, что благодаря данному исследованию можно сказать, что саму по себе корпоративную культуру невозможно просто применить на практике в компании, скорее необходимо проанализировать все особенности организации, выделить тип корпоративной культуры и с учетом его характеристик сформировать индивидуальную корпоративную культуру фирмы.

## **1.4 Мотивация в разных типах корпоративной культуры**

В случае, если установлен факт взаимосвязи корпоративной культуры с системой управления персоналом, то возникает вопрос, каким образом они взаимодействуют и какой эффект накладывает та или иная корпоративная культура.

Автор в своей работе указывает на влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала и вовлеченность в работу.

Далее на основе теоретических аспектов более подробно будет раскрыта данная взаимосвязь.

Одним из самых простых и одновременно верным определением термина мотивация, является мнение, что это некий внутренний процесс стимулирования человека к какой-либо деятельности.[[6]](#footnote-6)

 Корпоративная культура и мотивация, как явления, тесно связаны между собой своим целеполаганием, направленным на формирование трудовой культуры, развитию сотрудников и компании.

 В теоретических источниках выделяется 3 вида мотивации:

* Принудительная, которая основана на централизованном и авторитарном стиле управления с применением административных методов управления;
* Стимулирующая, при которой компания дает работнику все необходимые ресурсы и знания для осуществления трудовой деятельности;
* Социально-психологическая, основана общении, уважении, обратной связи, признании, индивидуальном подходе компании к сотруднику;

В ходе исследования типов корпоративных культур, автор проанализировал мотивацию у каждого из выделенных ранее типов корпоративных культур в таблице 4.

Табл. 4. Сопоставление типов корпоративной культуры и типов мотивации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип корпоративной культуры | Характеристика | Тип мотивации | Рекомендации по мотивации |
| Клан | Особенностью данного типа корпоративной культуры являются семейные и дружественные связи, преемственность; | Стимулирующая | Работа в группах;Коллективные мероприятия;Публичная обратная связь и поощрение; |
| Адхократия | Творческое общество;Ценятся нововведения и инновации;Страх потерять рабочее место, в случае если нет новых идей;Персональная инициативность каждого сотрудника; | Социально-психологическая | Индивидуальное развитие каждого сотрудника;Необходимо участие руководства в рабочем процессе; |
| Рынок | Конкурентное общество;Желание выполнить план и увеличить собственную эффективность; | Социально-психологическая | Премии за выполнение плана;Расчет заработной платы исходя из результатов работы;Участие сотрудников в планировании; |
| Бюрократия | Формализованное и строго иерархическое общество;Ценится непосредственный опыт работы (стаж);Стремление к продвижению по карьерной лестнице;Отсутствие инициативы, а скорее строгое следование правилам и инструкциям; | Принудительная | Необходимы четкие регламенты и правила работы;Системы повышения квалификации и карьерного роста;Льготы;Социальная поддержка; |
| Виртуалия | Сообщество профессионалов, партнерские сообщества;Объединения по профессиональным интересам; | Социально-психологическая: моральная | Вовлечение в планирование;Максимальная информированность сотрудников;Работа с персональными интересами и целями каждого сотрудника;Проведение собраний и обучающих занятий; |
| Культура | Культурное общество;Консерватизм;Сохранение традиций и ценностей; | Социально-психологическая: обучающая | Проведение собраний, тренингов;Личное обучение и стажировка сотрудников; |

*Выводы:*

В результате исследования типов корпоративной культуры автор делает следующие выводы:

* В рамках разработки корпоративной культуры важно учитывать тип корпоративной культуры, к которому изначально относится организация;
* Пересаживать ценности и идеологию из вне, не даст явных положительных результатов, а возможно приведет и к отрицательным итогам;
* Инструменты управления персоналом также должны соответствовать типу корпоративной культуры фирмы;
* Выбор мотивации должен опираться также на тип корпоративной культуры, к которому относится фирма;

Данные выводы обусловлены тем, что, как уже говорилось в первом параграфе исследования, корпоративная культура является уникальным и индивидуальным явлением для каждой организации и как мы выяснили в ходе исследования, можно вывести определенные типы корпоративных культур, но при этом мы также должны учитывать ценности, традиции, цели, желания и интересы тех людей, которые работают в конкретной организации.

# Глава 2. Культура и экономика: причинно-следственная связь

## **2.1 Культурные корни экономики: мировой опыт**

Для того, чтобы более подробно разобраться в вопросе формирования корпоративной культуры организации автор также обращается к теоретическим и историческим исследованиям данного вопроса.

На сегодняшний день стандартная (базовая) модель экономики сформирована без учета в ней культурных нормы, традиций, обычаев, убеждений и верований отдельных людей и отдельных групп. И при том, что сами экономисты и теоретики согласны с влиянием такого фактора, как культура, ему не отдают большой роли в формировании теории и экономических моделей. Однако автор, опираясь на мнение именитых ученых, считает, что у разных стран и народов существуют свои культурные качества, которые могут быть либо толчком для развития общества, либо тормозящим прогресс фактором.

Свою точку зрения одним из первых высказал французский политический деятель XVIII в. А. де Токвиль, указав одной из важных причин бурного развития молодой американской республики именно культурный фактор. М. Вебер в своей книге о «духе капитализма» делал похожие заключения, говоря о том, что протестантская культура в гораздо большей степени способствует модернизации общества, чем католицизм. [[7]](#footnote-7) К сожалению, после научных работ А. Токвиля и М. Вебера, интерес к вопросу появляется только во второй половине ХХ в.

В конце 1950-х гг. американский социолог Э. Бэнфилд выпустил книгу «Моральные основы отсталого общества», в которой на примере образа жизни крестьян в Калабрии (юг Италии) показал, что причинами экономической отсталость и бедности этих мест являются авторитаризм, сужение «круга доверия» между людьми и «аморальный фамилизм», которые уходят исключительно к культурным корням народа данной местности.

Благодаря работам вышеуказанных деятелей науки ХХ века, к данной теме появились признание и научный интерес.

Теперь, можно встретить различные точки зрения, касаемо влияния культурного фактора на социально-экономические процессы, в трудах таких известных ученых, как С. Хантингтон, Д. Норт, Ф. Фукуяма, Н. Фергюсон и другие. В России этим вопросом занимаются Е. Ясин, В. Автономов, Д. Травин.

Один из современных историков экономики Дж. Бирмингем в своих трудах утверждает, что «некоторые культуры намного лучше, чем другие, способны реализовать потенциал тех, кто к ним принадлежит»[[8]](#footnote-8). И, буквально подтверждая его теорию, Л. Харрисон, представляет сравнительный анализ различных культурных ареалов с точки зрения их влияния на человеческое поведение, экономическое развитие и социальный прогресс.

Данный анализ позволяет сделать выводы, что есть культуры, благоприятствующие прогрессу, объясняется тем, что она создает целую систему стимулов, побуждающих индивидов и группы индивидов к различным инновациям и реализации идей на практике. И, также существуют культуры, препятствующие прогрессу, когда народ сопротивляется переменам, с подозрением относятся к новому, долго и мучительно его усваивают, и в результате обрекают народы на отставание, нищету и провалы в развитии.

*Страны запада:*

Один из представителей неоинституционализма Д. Норт в своей работе «Понимание процесса экономических изменений» также отмечал высокую роль англо-протестантской культуры в успехе Америки, отмечая отдельные ее характеристики как факторы роста[[9]](#footnote-9):

* верховенство права;
* честную **конкурентную** игру;
* индивидуальные права;
* ограничение государственной власти;
* сочетание индивидуализма с чувством общности;
* свободу, включая религиозную свободу;
* жёсткий этический кодекс;
* мода – быть образованным;

По мнению Норта, именно культурное состояние общества и выстроенные на нём институты создают стимулы либо к росту и процветанию, либо к стагнации и упадку.

Таким образом, труды, вышеупомянутых ученых, на примере истории развития западного мира последних пяти веков, отчетливо показывает роль культуры в становлении запада. Конечно, можно сказать, что присутствовал ряд объективных факторов, например, великие географические открытия, благоприятные климатические условия, сильное государственное регулирование экономики, наличие высоких технологий.

Но обратившись в прошлое, можно увидеть, что каждый из факторов является скорее следствием именно глубокой культурной трансформации Европы за времена периодов Возрождения, Реформации и Просвещения, в результате которых люди расширяли свои знания, делали открытия и меняли традиционные средневековыми правила и обычаи на новые формы поведения.

*Азия:*

В настоящее время, похожую культурную эволюцию можно наблюдать в странах Восточной Азии, где провели грандиозную модернизацию экономики и общества, создав западные институты в рамках традиционно жёсткой культуры, которая сдерживала рыночно-капиталистическую организацию экономики и социальный прогресс в течение многих столетий.

Следствием этого стало молниеносное развитие Китая и других стран Восточной Азии, таких как Япония, Тайвань, Южная Корея, Сингапур.[[10]](#footnote-10)

Вслед за вышеуказанными станами, на путь развития экономики по «западному пути» встали и страны из категории «отсталые»: Таиланд, Малайзия, Индонезия, Филиппины.

Следующим культурным фактором роста, многие ученые отмечают роль национальных меньшинств, которые вносили свои культурные ценности в народные массы на территориях, где они ассимилировались и вели свою деятельность долгие годы. Наиболее яркие примеры – это армяне в Турции, персы в Индии, гугеноты во Франции, квакеры в Англии, китайцы в государствах Юго-Восточной Азии, индийцы в Восточной Африке, евреи во всех регионах их проживания. В перечисленных странах и диаспорных группах испокон веков пропагандировался стиль жизни, основанный на трудолюбии, дисциплине, доверии, бережливости, сознательном планировании действий, предпочтении мирному разрешению конфликтов, неприятии потребительского разгула, пьянства, других человеческих пороков.

*Россия:*

Говоря о России и ее культурном наследии, по мнению автора, следует отметить роль старообрядческого движения на Руси, благодаря которому произошел огромный рывок в русской предпринимательской культуры, и, как следствие, произошел рост экономики страны.[[11]](#footnote-11)

Старообрядцы внесли большую лепту в формирование новой трудовой этики, хозяйствования с чертами теории «экономического человека» и нового социально-экономического явления – предпринимательского капитализма.

Во времена раскола русской церкви, свободные и независимые от государства и официальной церкви, старообрядцы усердно занимались торговлей и предпринимательством за счет чего сумели скопить немалые запасы коллективных и частных капиталов и стали лидерами в предпринимательском сообществе России.[[12]](#footnote-12)

Если ранее мы рассматривали культуру как фактор роста и прогресса, то также следует проанализировать культуру и как причину регрессии и бедности.

К примеру, Л. Харрисон указывает культурные корни как проблему отсталости стран Африки, Латинской Америки, ряда исламских государств Ближнего Востока, пост советское пространство во времена социально-экономического и политического застоя.

*Выводы:*

Таким образом, по мнению автора, благодаря данным примерам можно обосновать теорию о том, что культура является одним из главных столпов развития одних стран и является причиной отсталости и обнищания других.

На взгляд автора, данную взаимосвязь характеризуют в первую очередь показатели экономического развития стран (в т.ч. ВВП на душу населения).

Мы видим, как быстро в свое время сумели развить экономику страны западного мира, а теперь можно наблюдать за тем, как при введение отдельных западных ценностей в саму культуру, в т.ч. экономическую и корпоративную, азиатские страны смогли сделать большой скачок в своем развитии. Особенно данное явление прослеживается на примере Китая, который по некоторым данным уже опередил в экономическом развитии многие успешные страны запада.

Из этого следуют, что одна модель культуры со своим ценностями, нормами и правилами может быть более благотворной почвой для развития страны нежели другая, а их комбинация при определенных условиях возможно сможет дать совершенно иной позитивный или негативный эффект в процессе развития страны.

## **2.2 Экономика и культура: точки соприкосновения**

Однако, с первого взгляда можно сделать вывод, что культура ничего не имеет общего с экономикой, но в трудах известных ученых Шурда Бегельсдейка и Робберта Маселанда, посвященным предпринимательской культуре, современной экономической теории и международному бизнесу, находится отображения взаимосвязи между данными столпами современной жизни человечества.[[13]](#footnote-13)

Для начала авторы рассматривают экономическую модель с точки зрения поведения индивидуального субъекта, имеющего определенные предпочтения при условии редкости благ. Данный субъект делает выбор, исходя из конфликта между этими двумя факторами. При этом в ортодоксальной неоклассической версии модели решение субъекта является чисто экономически рациональным. В более недавних теориях чистая рациональность часто заменяется тем, что называется ограниченной рациональностью, чтобы подчеркнуть, что индивиды страдают от нехватки информации и неопределенности относительно результатов своих действий.

Рис. 2 Структура экономической модели поведения

По мнению авторов, в рамках данной модели культура может выступать экзогенным фактором тремя способами.

Во-первых, она может выступать как предпочтения, точнее, источник предпочтений.

Во-вторых, она может выступать как источник редкости, то есть ограничения.

В-третьих, она может выступать как причина отклонений от модели, т.е. культура объясняет те результаты, которые наступили вопреки предположениям экономической модели.

***Культура как источник предпочтений***

В рамках рассмотрения вопроса с точки зрения неоклассической экономической науки, можно сделать вывод, что при изучении того самого «рационального выбора», вопрос каким образом формируются те самые предпочтения не учитывается. Обычно приверженцы данной теории рассматривали выборы индивидов в условиях уже заданных предпочтений. Таким образом можно сказать, что нравственность и рациональность существуют отдельно друг от друга; Основной аргумент здесь заключается в том, что рациональная общественная наука может анализировать и обсуждать вопросы разума, но невозможно рационально оценить нравственность.

Таким образом, неоклассическая теория проявляла научный интерес исключительно к эффективности рационального выбора, а само формирование предпочтений оставляла самому индивиду. Возможно, это имело и политические предпосылки, т.е. вместо того чтобы делать откровенно политические заявления о том, какие предпочтения должны быть у индивидов, неоклассицизм придерживался либерального принципа свободного волеизъявления.

В этом он отличался от марксистской экономической теории, которая утверждает, что материальная сфера определяет убеждения и предпочтения людей, подразумевая, что таким образом ими можно управлять (и злоупотреблять). Примечательно, что политика Советского Союза принимала постулаты марксизма и придерживалась им.

Так или иначе, культура выступает в неокласической модели основой для предпочтений (целей) и убеждений индивида.

Например, если люди не склонны к риску, то для своих инвестиций они выберут понижающие риск социальные схемы, такие как банковский кредит, а люди, любящие риск, выберут игру на бирже. Если голландцы любят отдыхать больше, чем американцы, то голландцы будут работать меньше, даже с учетом разницы в реальной заработной плате и налогах.

Если мы сможем установить различия в предпочтениях у людей разных культур, то мы должны, используя экономическую теорию, суметь предсказывать экономические результаты и объяснять определенные различия между странами. Хотя подобные исследования благоприятствуют нахождению ответов на многие конкретные вопросы (например, почему в обществе А лучше развиты фондовые биржи), применение этого подхода в конечном счете ограничено.

По мнению Ш. Бегельсдейка и Р. Маселанда, включая в экономическую модель культуру за счет предпочтений, необходимо определить, какие предпочтения являются культурными, и создать теорию о природе, появлении и развитии культурных предпочтений.[[14]](#footnote-14)

 Но на текущей момент времени, совсем не многие ученые стремятся работать в данном направлении. Можно выделить труды Мэри Дуглас и ее последователей, а также анализ формирования предпочтений Аарона Вилдавски. Основополагающим аспектом работ ученых является их утверждение, что предпочтения формируются за счет общественных отношений и отражают устройство общества.

Также, в направлении развития данной теории отметился такой ученый как — Табеллини, который развивает непосредственно модель эволюции предпочтений на основании выбора родителями оптимальных ценностей, которые они хотят передать своим детям.

В научных работах вышеперечисленных ученых можно заметить, что разницу в ценностях определяют разные институты и разные технологии.

Получается, что если предпочтения порождаются тем, как мы организуем общество, а социальная организация, в свою очередь, определяется нашими предпочтениями, то значит, общество движется по пути самовоспроизведения.

Другого взгляда придерживается Марк Кэссон, который утверждает, что культура обозначает две вещи: субъективные предпочтения и субъективные убеждения о вероятностях, свойственные коллективу. Первое согласуется с пониманием культуры как предпочтений; второе относится к взгляду на культуру как на фактор, определяющий средства при выборе.[[15]](#footnote-15)

М. Кэрон утверждает, что если рассматривать предпочтения как гибкие, а не фиксированные величины, то коллективная субъективность развивается благодаря господству лидеров, которые навязывают всем остальным свои предпочтения и убеждения при помощи силы и манипуляций.[[16]](#footnote-16) Хотя у этого предположения много недоработок (например, почему культуре очевидно свойственна стабильность и закрытость, которая вряд ли характерна для предпочтений, навязанных лидером), попытка вывести спор о культуре и экономической науке в более конструктивную область при помощи теории о культурном развитии (а также внимания к роли власти) — это важный шаг вперед.

***Культура как источник ограничений***

При рассмотрении культуры (в экономике) с точки зрения источника ограничений в модели рационального выбора, чаще всего ей присуждается роль помехи для институционального развития. Именно так культура рассматривается в традиции новой институциональной экономики (НИЭ). Основополагающая идея НИЭ заключается в том, что у индивидов нет совершенной информации и они вынуждены мириться с неопределенностью. Соответсвенно, чтобы справиться с этой неопределенностью, изобретаются институты: социальные правила и нормы поведения, которые делают социальную реальность более предсказуемой. Направляя человеческую деятельность в фиксированные паттерны и тем самым сокращая количество возможных линий поведения, которые индивиду необходимо учитывать, институты снижают неопределенность и связанные с ней издержки. Однако хотя, с одной стороны, институты снижают неопределенность относительно результатов и поведения других людей, с другой — они также «определяют и ограничивают набор альтернатив, которые имеются у каждого человека».

Таким образом, «правила игры», по мнению Норта— являются ограничителями выбора индивидов, а институты - причиной несовершенства рынков, неэффективности и негибкости, т.к. имеют свои трансакционные издержки.[[17]](#footnote-17) Возможно, именно в рамках данной теории нужно искать ответ на вопрос о разности уровней жизни и разности предпочтений, т.к. это последствие того, что у разных стран институты разного качества. Но почему же страны с менее качественными институтами не могут просто скопировать институты по образу и подобию институтов успешных стран?

В НИЭ предлагают два объяснения тому факту, что институты нельзя свободно адаптировать и что их нельзя переделывать, пользуясь примером более успешных стран. Во-первых, выбор, сделанный в прошлом, определяет возможности институционального развития в настоящем, так что институты нельзя внезапно переделать. Во-вторых, существуют неформальные ограничители, такие как нормы, ценности и убеждения, которые удерживают внутри себя институты и ограничивают степень их изменения. Изменение формальных правил, которое не укладывается в рамки неформальных институтов общества, вряд ли будет эффективным, поскольку чтобы формальные правила были эффективны, люди должны верить в их справедливость, иначе обеспечение их выполнения обходится слишком дорого. Стабильность, таким образом, «обеспечивается сложным набором ограничений, которые включают формальные правила, связанные друг с другом иерархическими зависимостями, где изменение каждого уровня иерархии требует больших затрат, чем изменение предыдущего уровня».[[18]](#footnote-18)

Мнение представителей школы нового институционализма, Уильямсона и Лала, заключается в представлении экономики в виде системы из нескольких уровней:

от уровня конкретной аллокации ресурсов до уровня законодательства;

от культуры до эволюционных биологических ограничений и материальных природных ограничений.

Так или иначе, во всех предложенных версиях культура добавляется как последний источник ограничений. Именно потому, что институты можно изменять в очень ограниченной степени, они и могут служить институтами и направлять поведение людей в более предсказуемые схемы. В конечном итоге причина того, что институты можно менять только в ограниченной степени, заключается в том, что они расположены в иерархическом порядке, на вершине которого находится культура. Культура по такой логике изменяется очень медленно, и более того, не по сознательно задуманному плану. Таким образом, культура может служить последним источником ограничений в модели.

***Культура, как причина отклонений от модели***

По большому счету, самый главный фактор влияющий на экономические модели, на взгляд автора, это культурная эволюция, которая развивается разными темпами на разных пространствах. Да, культура динамично и постоянно преобразуется и ни в коем случае не является чем-то статичным, но мы, видим, как, например, культура в США меняется в рамках даже одного поколения, при этом культура в любом исламском государстве сохраняется веками и видоизменяется очень медленно.

К тому же, культура является достаточно дифференцированным явлением и, скажем, даже, если мы хотим открыть одну большую компанию, но на разных пространствах, то при управлении этих компаний нам необходимо опираться на локальную культуру. Ведь в случае, если в культуре заложена любовь к труду и коллективной ответственности общества и при этом в обществе отсутствуют такие ценности как самолюбования, то построить эффективную работу, скажем завода, будет не так трудно, создав условия для работающих, при этом, на пространстве, где развит культ личности и все стремятся работать за счет интеллектуального труда, отказываясь от рамок монотонного графика работы, нанять подходящую команду будет куда сложнее.

*Выводы:*

По мнению автора, культура может объяснить те результаты, которые наступили вопреки предположениям экономической модели. Иными словами, применяя заимствованные модели или системы из другой страны, у которой имеются свои традиции и культурное наследии, мы можем увидеть совершенно неожиданный результат, начиная от различных экономических результатов, заканчивая массовым социальным противостоянием модели.

Помимо этого, культура уже с давних пор является инструментом для управления общественными интересами, взглядами и, следовательно, предпочтениями, которые имеют прямое влияние на экономическую составляющую любого общества.

Мы знаем множество таких примеров, например, «подсаживание на сигареты американцев в ХХ в», когда курение в США (и вообще на Западе) было признаком определенного социального статуса, мужественности у мужчин и соблазнительности у женщин. Таким образом, всего лишь один вид продукта ввели не просто в повседневное пользование, а в культуру людей.

С одной стороны, это привело к росту производства (табачных компаний), появлению новых рабочих мест и увеличению уровня жизни, с другой стороны привело к серьезным последствиям со здоровьем у многих людей из-за зависимости от вредной для здоровья продукции. И как ни странно данная проблема отчасти повлияла на развитие медицины, в связи с резким увеличением пациентов с заболеваниями легких либо с онкологией.

Таким образом, автор предполагает, что культура действительно является фактором, который способен привнести отклонения в экономические модели, да и во всех сферах жизнедеятельности человека.

Коротко говоря, роль, которая отводится культуре в новой институциональной экономике, на сегодняшний день одновременно крайне фундаментальна и крайне маргинальна. Культура—необходимое условие для того, чтобы теория работала (во всяком случае, частично), но помимо этого ей уделяется мало внимания.

## **2.3 Изменение культурной среды: переход от трудовых отношений в СССР к корпоративной культуре современной России**

Прежде чем изучить корпоративную культуру в современных странах постсоветского пространства, необходимо проанализировать сам советский период, положения которого работают и по сей день.

Социально-экономические и культурные реформы в постсоветской России породили весьма существенные изменения трудовой мотивации работников, распространяясь на цели трудовой деятельности, оценку результатов, частную собственность, внутренний климат в организациях. Примечательно, что сменились инструменты мотивации, которые применялись, как для отдельных индивидов, так и для всего общества.[[19]](#footnote-19)

В данном параграфе автор делает сравнительный анализ основных характеристик культуры, трудовой мотивации и корпоративной культуры для советского и постсоветского периодов развития российского общества.

*Государственная идеология*

Важной особенностью советского общества являлась идеология, которая на общегосударственном уровне транслировалась населению. Можно отметить, что одним из главных направлений идеологических настроений, навязываемых обществу, являлось верование в то, что теория марксизма-ленинизма и социалистическая политика являются единственно верным направлением для успешного развития советского общества и страны. Далее более подробно будут описаны идеологические ценности советского общества, но для начала необходимо понять сам феномен идеологии в СССР.

В системе культуры советского времени важную роль играла идеалистическая символика, особенностью которой являлась тотальная однотипность, начиная от дизайна и заканчивая лозунгами.[[20]](#footnote-20)

При этом отмечается тотальный контроль над всем массовым информативным полем в стране: культура, искусство, литература, наука и СМИ, над которыми устанавливался государственный ценз, который давал право на жизнь лишь тем публичным явлениям, которые не противоречили догмам социалистической системы правления.

 Важным фактором является высокая степень единоличного контроля вождя режима над этим цензом, который практически лично руководил стилем языка всей массовой культуры, науки, литературы, кино, телевидения и СМИ.

Изменениям подвергалось все, вплоть до языка, а точнее его стиля, когда целью системы было сформировать общий государственный язык, который бы был понятен всем жителям СССР. В данном случае был разработан ряд аббревиатур (например, *«наркомпрос», «пролеткульт», «агитпроп» и др.*), которые активно внедрялись во все массовые издания и культуру языка страны.

О парадоксе советской политической идеологической системы высказывался политический философ Клод Лефор. Суть парадокса в том, что благодаря идеологии пропагандированной советской властью, с одной стороны, государство казалось незыблемой системой, а с другой стороны именно это ощущение (отчасти искусственно созданное государством у населения) стало одной из причин развала советского союза.

Главной причиной данного парадокса А. Юрчак в своем исследовании приводит невозможность четко прогнозировать будущее с учетом того, что сам по себе вариант распада советского союза или его неэффективных результатов исключается заранее, т.е. имеется разрыв между идеологическими высказываниями государства и идеологической практикой.[[21]](#footnote-21)

*Ценности*

В рамках изучения советского периода, стоит рассмотреть жизненные ценности, которые играют важную роль в формировании корпоративной культуры.

 По результатам исследований Института сравнительных социальных исследований (CESSI)[[22]](#footnote-22) в советский период, доминировали следующие заявленные жизненные ценности:

* дружба,
* семья,
* труд,
* забота о близких и будущих поколениях;

Многие исследователи также отмечают положительную сторону социалистической модели в том, что в систему ценностей также хорошо укоренился коллективизм, благодаря которому и по сей день на постсоветском пространстве развиты такие ценности, как коллективный труд, соучастие, взаимовыручка и забота об общем благе.[[23]](#footnote-23)

*Трудовые отношения*

В советское время труд считался непременной всеобщей обязанностью и отказ от труда считался тунеядством – при этом осуждался как морально, так и законодательно.

Каждый взрослый человек был обязан работать на государственном предприятии. Те, кто осуществлял свою деятельность в рамках «свободной профессии» работниками не считались и государство не признавало их трудовые усилия, например, могли осудить за тунеядство поэта.

Внушение мысли о естественном характере труда было одной из основных задач механизма социализации.

В систему корпоративной культуры практически всех организаций были включены на государственном уровне идентичные мероприятия и традиции:

* вечера трудовых коллективов
* дома культуры
* субботники с музыкой и песнями
* овощные базы
* майские демонстрации
* поездки загород, в пансионат, «на картошку» и т.п.,

На этих мероприятиях проводился обязательный для всех спортивный отдых, политические лекции, награждения передовиков труда, целью которых было повысить качество и интенсивность труда.

Несмотря на формализм мотивации, который скорее ставил сотрудника на второй план после «бумажек»[[24]](#footnote-24), во времена СССР уже активно использовалась нематериальная мотивация, которая подкрепляла корпоративный дух сразу большого количества сотрудников, а именно доски почетов на месте работы и, для тех, кто проявил себя лучше всех на рабочем месте, размещался баннер с фотографией и именем прямо на улицах города.

Таким образом, корпоративная культура советского периода превозносила на пьедестал почета обычных граждан, «ударников труда». (Кстати, точно такие же баннеры мы можем видеть и в городе Санкт-Петербург сегодня.)

Таким образом, автор может охарактеризовать культуру труда того периода, как:

* формализованную;
* бюрократизированную;
* политизированную (ежедневная пропаганда постулатов текущей правящей партии);
* наличие государственного централизованного контроля;
* приоритет на горизонтальное развитие работника (т.е. передача полномочий в рамках уровня занимаемой должности либо смена локации);
* поощрение универсализма (совмещения профессий и обязанностей).

С одной стороны, сама идея, цели и методы кажутся вполне логичными для советского времени и декларируемых ценностей, но, по мнению автора, в большинстве случаев, данные мероприятия проходили исключительно формально и обросли бюрократией, которая тормозила развитие, как отдельных организаций, так и страны в целом.

*Идеология современной России*

События 90-х годов и распад советского союза неминуемо повлияли на разрушение советской идеологической системы, образа жизни и ценности, что в свою очередь многие авторы, такие как Клод Лефор или А. Юрчак, называют одной из причин распада СССР.[[25]](#footnote-25)

Некоторые, даже стали критиковать само понятие идеологии, например, Е. Гайдар, критикуя социалистическую идеологию описывал ее как атрибут тоталитарной власти и диктаторского режима, включающий в себя утопические и не соответствующие реальности догмы.

По мнению российского либерального реформатора, перед страной стояла задача «изменить устройство социально-экономической системы и перейти с «восточного» на «западный» путь, восстановив социальные и культурные взаимосвязи с Европой. [[26]](#footnote-26)

По итогу, для современной российской национальной идеологии характерны следующие черты[[27]](#footnote-27):

* Патриотизм – любовь к России и к Родине;
* Самоидентификация в мире и обществе – роль России и ее народа;
* Специфика национального характера – русские традиции;
* Российская национальная культура;
* Общечеловеческие ценности: права человека, равноправие, свобода выбора и свобода слова;
* Единство народов;

*Трудовые отношения в современной России*

В постсоветский период моральное и законодательное отношение к труду изменилось, труд больше не является обязанностью. В новом мире труд является необходимость, что мотивируется экономически как средство зарабатывать и содержать себя и свою семью. В следствии этих изменений, складывается ситуация, что при наличии независимых финансовых средств (например, наследства, сбережений, процентов по депозитам и ценным бумагам, выигрыша в лотерею.) человек может законно жить на эти средства и не подвергаться критике и общественному осуждению. Это приводит к снижению контроля над доходами, когда все обязательства индивида возникают только перед налоговыми органами и носят весьма условный характер в силу трудности охвата населения страны и несовершенства системы того времени. Также, претерпела изменения гендерная структура труда: если в советский период обычно работали оба члена семьи даже при наличии детей, то теперь, если муж зарабатывает достаточно денег, жена может выполнять роль исключительно домохозяйки (в некоторых случаях наоборот). Также, дети и подростки все чаще начинают добровольно или вынужденно приступать к трудовой деятельности, совмещая учёбу с работой или даже жертвуя учебой ради заработка.

Падение советского государственного социализма спровоцировало серьёзные изменения во всех сферах общественно-политической жизни стран бывшего СССР. Вместо отраслей и отраслевых министерств, и ведомств, которые устанавливали ключевые звенья плановой экономики, появились принципиально новые хозяйствующие субъекты. Во второй половине 90-х гг. доминирующую роль в формировании новой экономики заняли крупные образования корпоративного типа, акционерные общества коммерческого типа, которые оказывали существенное влияние на развитие социальных и политических процессов в новом обществе.

В 90-е годы сменился социально-экономический строй, а государственный подход к социально-трудовым вопросам не изменился, что стало причиной роста иждивенческих настроений.

Специалисты, которые изучали вопрос люмпенизации российского населения, утверждают, что в самом начале трансформации социально-экономического строя «люмпенизированных работников» было большинство в советских организациях. По данным А.Слободского, Я.Клементовичус и М. Бартоли, доля люмпенизированных работников в промышленном секторе составляла 50-60%, в рабочем классе - около 50%, в научно-исследовательском - до 70%, среди руководителей - 25-30%.[[28]](#footnote-28)

Эти же исследователи представили анализ связи процессов люмпенизации населения и условий развития современной корпоративной культуры в России, для чего был составлен портрет люмпенизированного сотрудника:

* отсутствие какой-либо активности по своей инициативе и негативное отношение к активности других;
* низкая ответственность и стремление уклониться от дела, требующего личной ответственности;
* рестракционизм, постоянное стремление минимизировать свои трудовые усилия;
* такой работник имеет среднюю квалификацию и не стремиться ее повышать;
* его устраивает система уравнительного распределения;
* зависит от руководителя.

Таким образом, можно сделать вывод, что характеристики поведения люмпенизированного работника, были созданы и навязаны народу прошлой командно-административной системой, и работники с такими характеристиками, не совместимы с деловым, корпоративным поведением в условиях рыночных отношений и конкуренции.

Именно поэтому, по мнению автора, незавершенность рыночных преобразований в России и тянущиеся от советского периода особенности предопределяют сохранение наследия советской корпоративной культуры в современной России. А именно, наследие – патронажа, которое сводится к тому, что работодатель выступает как бы покровителем, патроном, от которого зависит работник, начиная от получения заработной платы, и до собственного благополучие, и благополучия его семьи, продвижение по должностной лестнице и т.д. и т.п.[[29]](#footnote-29)

На взгляд автора, достаточно важными элементами советской патронажной системы являлись следующие компоненты, которые присутствуют в системе корпоративного управления в постсоветских странах и сегодня:

* Иерархичность советской системы управления экономикой и производством
* бюрократизированная система, основанная на приказных началах
* управленческий авторитаризм
* отсутствие жесткой дисциплины (повсеместно)
* профсоюзы.

По итогу, данная система консервировала корпоративно-бюрократический характер отношений, делала профсоюзы, а через них и наемного работника соучастником данных отношений. Такая структура социально-трудовых отношений оказалась прочной и трудно реформируемой.

Один из исследователей, Г. Клейнер, предполагает, что социально-экономическая зависимость российского человека, сформировалась благодаря пути эволюции российских экономических отношений, который характеризует[[30]](#footnote-30):

увеличивающийся разрыв интересов руководителей и трудовых коллективов;

сдвиги интересов экономических агентов в пользу краткосрочных интересов;

коррупция на всех уровнях управления и власти;

резкое ограничение свободно-рыночной конкуренции, создание отраслевых, региональных барьеров для вхождения в рынок.

Таким образом, система управленческих отношений в российском обществе, по мнению автора, имеет слабое развитие, благодаря неэффективным и несовместимым с цивилизованной моделью экономическим отношениям.

Такая система отношений в социально-трудовой сфере отрицательно влияет на главную управленческую цепочку «руководитель-подчиненный», снижает вовлеченность сотрудников в развитие предприятия, способствует единоличному принятию решений без использования современных методов работы в команде.

Автором, особенно отмечается тенденция падения трудовой этики социально-трудовой сфере, которая выражается в падении социальной ценности труда, который выступает ни как профессиональные или творческие потребности, а как базовые потребности, а именно как источник средств к существованию.

Во времена рыночных реформ 90-х гг. XX века, была необходимость перераспределить огромные трудовые ресурсы с государственных предприятий в образующийся рыночный сектор. Одной из целей реформ было повышение конкуренции на рынке труда, следствием чего станет увеличение уровня интенсивности и качества работы, улучшиться отношение к работе и у работников появится мотивация к постоянному повышению своей квалификации.

По итогу руководство государственных учреждений не стали устраивать массовые сокращения, а сделали все, чтобы равномерно распределить тяготы реформ на весь персонал, при этом сохранив всех сотрудников, невзирая на их квалификации. В следствии, российские предприятия стали использовать режимы неполной занятости и вынужденных неоплачиваемых отпусков, чтобы сэкономить фонд оплаты труда, при этом не теряя сотрудников.

По данным исследователя Т. Малеевой, в 1992 году четверть российских промышленных предприятий применяли формы неполной занятости и в состоянии частичной безработицы пребывало около 2 млн. человек, что составляло 9% от занятых в промышленности. К 1994 году их насчитывалось свыше 12 млн. человек. В следствии, объем работ и соответствующий ему низкий уровень фонда оплаты труда были буквально поровну разделены между всеми работниками. Именно в этом, в большей степени проявлялось наследие «советской корпоративной культуры».

Также, одной из проблем, ставшей следствием экономических реформ был теневой рынок труда, ставший неотъемлемой частью теневой экономики. Второй важной проблемой стало то, что наиболее квалифицированная и дееспособная часть сотрудников, не обеспеченная полноценной работой и зарплатой, покинула предприятия, в чем мы убедились из данных перечисленных ранее и примера одного из работников того времени.

Эти проблемы привели к тому, что в конце 1998 года, во времена промышленного подъема, демотивированный на общесоциальном уровне персонал был зачастую неспособен ни на качественный, ни на интенсивный труд, ни на инновации, при этом народ стремился увеличить свои доходы, но скорее за счет теневых доходов и подработок. Автором отмечается, что сотрудники утратили лояльность к организации и работодателю, перестали поддерживать корпоративную этику и психологию, утратили творческий дух и стремление к развитию.

Переходя к вопросу корпоративной культуры в современной России, то, по мнению автора, оказывает большое влияние на ее формирование – это фактор имущественного неравенства, который достиг бесспорно высокого уровня.

Как показывает статистика, средний душевой доход 15% богатых в восемь раз выше, чем у 85% всех остальных граждан. При этом те же 15% имеют 57% всех денежных доходов, обладают 92% доходов от собственности, 85% сбережений, 99% общих сумм покупки валюты.

Одним из негативных факторов формирование корпоративной культуры оказывает и коррупция. По данным специального обзора 99 стран с точки зрения коррупции, Россия находится на 82-83-м месте и принадлежит к группе стран с «исключительной коррумпированностью», при этом в 2005 году в международном рейтинге самых коррумпированных стран мира Россия заняла 126-е место. А по итогам 2016 года Россия оказалась на 131-м месте в этом же рейтинге.[[31]](#footnote-31)

 Многие исследователи, считают, что у отечественных предприятий существуют существенные проблемы, например, «глубокое недоверие руководителей по отношению к средним менеджерам, боязни «горизонтальных отношений» и блокирования с коллегами против начальника». По мнению автора, причинами подобных явлений, можно назвать низкий уровень развития корпоративной и деловой культуры в сознании большинства руководителей российских предприятий и организаций. Конечно, в этом виноваты и сами руководители, и компании, ведь корпоративная культура воспринимается руководством поверхностно и по сей день и совсем немногие организации начинают думать о роли корпоративной культуры и ее влиянии на результаты деятельности фирмы. Зачастую руководство и собственники организаций искусственно создают рубеж между работниками и управлением, провоцируя те самые негативные эффекты, которые мы описывали ранее.

Существенную роль в формировании корпоративной культуры современной России играют особенности кадровой политики предприятий и организаций, где часто нанимают, особенно на самые интересные и высокооплачиваемые должности «своих» работников и родственников, причем часто в ущерб квалификации назначаемого на должность работника.

Также, автором отмечается, что в кадровой политике российских компаний решают вопрос закрытия вакансий, требующих опыта и квалификации, не путем внутрифирменного обучения и стажировок своих сотрудников, а за счет переманивания уже подготовленного персонала из других фирм или из других подразделений своей же фирмы. По мнению автора, работодатели пытаются приобрести не столько квалификацию, сколько связи, опыт другой компании и информацию о ней и уже этот опыт и информацию компанию применяет в рамках своей деятельности.

По итогу формируется атмосфера тотального недоверия, когда собственники и менеджеры неизбежно начинают воссоздавать на предприятиях семейную модель управления, чтобы иметь возможность относительно спокойно доверять друг другу.

Как утверждает известный ученый, В. Лопухин, в подобном обществе есть все основания для успешного функционирования коррупции, отсутствия инициативы, уклонения от уплаты налогов и вообще от любых общественных обязанностей, негативное отношение к новому.

С одной стороны, рыночные реформы развязали предприятиям руки; с другой стороны, реформы нанесли по системе управления большой доле организаций существенный удар. К примеру, Г. Клейнер дал оценку ситуации на постсоветских предприятиях так[[32]](#footnote-32):

* снизилось качество, комплексность и целенаправленность управления;
* торможение воспроизводственных процессов на предприятиях по причине доминирования краткосрочных целей в ущерб развитию;
* авторитарный стиль управления привел к деконсолидации коллективов; росту социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками;
* снизилась квалификация сотрудников, распались трудовые коллективы.
* Между интересами дирекции и интересами работников возникла пропасть, в которой исчез заводской патриотизм работников.
* Работа на предприятии воспринимается все чаще не как «судьба», а, скорее, как временное явление.
* В результате ухудшается управляемость трудовым коллективом.

В российской культуре правовые ценности значительно уступают экономическим, т.к. считается, что пренебрежение к условиям труда работника можно купить. Если в государственных учреждениях, учреждениях с низкой зарплатой требования трудового кодекса в целом соблюдаются, то на коммерческих предприятиях, считается нормальной практикой выплачивать неофициальную зарплату, взамен, требовать сверхурочную работу, не оплачивать больничные листы, свободно распоряжаться рабочим графиком.

Тем не менее, по мнению автора, не все так печально с вопросом корпоративной культуры на территории бывшего СССР. К примеру, финский исследователь К. Лиухто,[[33]](#footnote-33) дал свою оценку деятельности российских предприятий, где он отмечает высокую эффективность «молодых организаций». Важно то, что благоприятным фактором здесь является не сам возраст организации, а отсутствие того самого «советского наследия» организаций, образованных в послесоветской стране.

Также, развитие корпоративной культуры российских предприятий явно и четко прослеживается в декларируемой нефинансовой отчетности. Так, по данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) можно проследить тенденцию к полномасштабному развитию корпоративной культуры в России.

Рис. 3. Количество компаний, публикующих нефинансовые отчеты, в разбивке по годам выпуска[[34]](#footnote-34)

Рис. 4. Количество компаний, публикующих нефинансовые отчеты (нарастающим итогом)

 Согласно международному стандарту *ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» и Социальная Хартия Российского бизнеса: соответствие принципов и индикаторов*, в нефинансовую отчетность включена категория «РАБОТНИКИ» в качестве одного из стейкхолдеров процесса деятельности организации, при этом в регламентирующем документе прописаны понятия и затронуты те аспекты, которые прямо или косвенно влияют на корпоративную культуру фирмы, а именно:

* Права сотрудника;
* Социальный диалог – отношения компании и работника;
* Организационное управление;
* Развитие человеческого потенциала и обучение на рабочем месте;
* Наем и трудовые отношения;
* Условия труда и социальная защита;
* Охрана труда и безопасность на рабочем месте;
* и другие[[35]](#footnote-35).

Таким образом, можно сказать, что в случае, если компании, публикующие свою нефинансовую отчетность, следуют стандартам хартии, то вместе с ростом корпоративной социальной ответственности (КСО) также развиваются и принципы корпоративной культуры.

Но для того, чтобы отследить развитие корпоративной культуры и дать оценку данному явлению на основание нефинансовой отчетности компаний, необходимо проанализировать внутренние составляющие, которые публикуют в своих отчетах организации в России.

 Рис. 5. Доля показателей, раскрытых на уровне «Отчетность» (%) по основным темам[[36]](#footnote-36)

Согласно графику, из рис.5, можно сделать вывод, что по отношению к 2016 году заметен небольшой прирост (1%) доли показателей, раскрытых в разделе отчетности «социальные аспекты – персонал». При этом важно отметить, что по отношению к другим разделам, уровень раздела «персонал» занимает второе место по степени раскрытия данных, что означает внимательное отношение организаций публикующих нефинансовую отчетность к корпоративной культуре в своей деятельности.

В этой связи, также важно рассмотреть распределение «сигналов» по основным показателям, которые указывают на направление изменений в массиве отчётных данных за 3 года и составляются по формуле:

$$I\_{v}=\frac{Q}{MN} , $$

*где Q – сумма значений сигналов, M – количество сигналов, N – количество компаний в выборке.*

 Рис. 6. Распределение «сигналов» по основным показателям, 2014-2016 гг.[[37]](#footnote-37)

Система оценки «сигналов» происходит следующим образом:

* Негативные изменения /отсутствие информации: –1 балл
* Недостаточная отчётливость направленности тренда: 0 баллов
* Позитивные изменения: 1 балл

Из представленного распределения, можно выделить положительные изменения в динамике «сигналов» отчетности по таким важным разделам, относящимся к корпоративной культуре, как:

* «оплата труда и социальная поддержка персонала» - 0,6 (самая высокая позиция);
* «обучение и повышение квалификации персонала» - 0,3;
* «охрана труда и здоровья работников» - 0,2

Отдельно стоит отметить динамику раздела «текучесть кадров», можно предположить, что положительная динамика показателя в 2016 году, стала прямым отражением совершенствования компаниями вышеупомянутых параметров и своих корпоративных культур.

*Выводы:*

По мнению автора, особенность формирования корпоративной культуры российских предприятий обусловлена:

во-первых, особенностями национальной культуры хозяйствования, труда и управления, природно-климатических и конфессиональных факторов, которые сформировали непродуктивное поле нравственных императивов хозяйственной деятельности в сознании россиянина;

во-вторых, сочетанием негативных элементов социалистической хозяйственной культуры с мобилизационным, экстремальным и антисоциальным характером реформирования социально-экономической системы современной России;

в-третьих, внесистемным пересаживанием на отечественную почву элементов западной корпоративной культуры без учета особенностей национальной культуры.

Тем не менее, по результатам проведения сравнительного анализа, автор делает выводы, что корпоративная культура современной России, хоть она и является прямым наследником всех ценностей и культуры советского общества, имеет характерные различия, которые были выявлены в данном параграфе исследования. Данные различия автор приводит в следующей таблице.

Табл.5 Сравнение корпоративной культуры предприятий СССР и современной России

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент корпоративной культуры | Характерные черты корпоративной культуры |
| СССР | Россия |
| Особенности |
| тип корпоративной культуры | Административный (иерархический); | Рыночный тип; |
| Миссия | Единая миссия для всех предприятий – привнести вклад в общественные благи государства; | Индивидуальная миссия – зависит от особенностей организации и ее деятельности; |
| Цели | Планомерное поддержание процесса деятельности; | Лидерство на рынке |
| Корпоративный стиль | Однотипный либо отсутствует; | Индивидуальный – каждая компания стремится к самоидентификации; |
| Отношение к труду | Строгое следование планам и инструкциям; | Желание сделать работу более эффективной и качественной; |
| Работа в команде | Коллективизм – на уровне идеологии; | Коллективизм и перекладывание ответственности; |
| Внутрифирменные отношения | Формальные, бюрократизированные; | Повышение роли неформального общения и социального диалога компании и работника; |
| Традиции в компании | Общегосударственные – одинаковые для всех | Каждая компания создает собственные традиции в коллективе; |
| Социальные гарантии | Официальное трудоустройство и социальный пакет; | Рост неофициальной занятости и теневой экономики; |
| Ценности в обществе | Дружба, семья, труд, забота о близких; | Альтруизм, личный успех, самосовершенствование, работа, семья, развлечения; |

В целом, можно сказать, что в связи с изменением общества и переходом от советской системы и идеологических ценностей произошли большие изменения в культуре и трудовых отношениях российского общества. Курс и направление перешло от утопической мечты социалистического общества к конкурентному обществу, где каждый думает, живет и работает для себя и своей семьи.

## **2.4 Сравнительная характеристика корпоративной культуры стран бывшего СССР**

Описывая корпоративную культуру, в данном параграфе мы проанализируем ее эволюцию и изменение на примере стран постсоветского пространства. В пункте 2.3 мы детально рассмотрели ее изменения со времен СССР и становления в современной России, поэтому сразу перейдем к анализу бывших соседей по союзу республик.

*Казахстан*

На протяжении 10-15 лет после распада СССР, корпоративной культуре Казахстана не было уделено должного внимания. Связано это было прежде всего с тем, что там отсутствовала жесткая конкурентная среда и многие компании принимали само понятие корпоративной культуры как некую данность, которую совершенно не требуется развивать и совершенствовать. По мнению А. М Баширова, вопрос о формировании самой системы ценностей в казахстанских компаниях редко выносился на повестку дня до активного выхода компаний на международные рынки[[38]](#footnote-38).

О. Н. Шинкаренко в 2011 году в своей статье приводит цифру в 20% о числе компаний, которые затрагивают тему развития корпоративной культуры и хоты бы упоминаю ее на своем официальном сайте.[[39]](#footnote-39)

Еще несколько лет назад, в качестве примера для построения и формирования собственной корпоративной культуры, компании использовали успешные примеры крупных международных компаний, освоившихся на казахстанском рынке. Все это является причиной того, что в Казахстане отсутствует сильная теоретическая и, особенно, практическая база для формирования собственной системы ценностей.

Основные особенности корпоративной культуры Казахстана приведены на рис. 7:

Рис. 7. Особенности корпоративной культуры Казахстана. Составлено автором по данным [[40]](#footnote-40)

 В настоящее время ситуации в корне поменялась – с выходом на международный рынок большинство компаний не только четко осознаю ценность создания и развития корпоративной культуры, но и обладают необходимым знанием и инструментами. По результатам исследования Hipo.kz, респондентами которого были 263 сотрудника крупнейших компаний Казахстана, более 80% из них знают о корпоративной культуре, ценностях и миссии своих компаний.[[41]](#footnote-41) Этот факт говорит о достаточно сильной коммуникации внутри компаний, которые уделяют этому большое внимание.

 Ту же самую положительную тенденцию заметил в своем исследовании и М.А. Джолдаспаев[[42]](#footnote-42). В положительной тенденции можно заметить сходство и с развитием корпоративной культуры в России. Но вот схожие черты, такие как краткосрочное планирование без долгосрочной стратегии развития и сильная централизация управления будут тормозить процесс развития корпоративной среды как в Казахстане, так и в России.

 *Украина*

Украина, как и многие другие страны постсоветского пространства в настоящее время переживает значительные изменения в корпоративной среде, что особенно усиливается ее географическим положением и близостью к западу. Проблема же трансформации корпоративной культуры заключается в том, что в современной Украине нет четкого понимания значимости самой корпоративной культуры, как было и с Казахстаном до недавнего времени.

 В своем социологическом исследовании М. Крисько отмечает, что четверть руководителей крупных украинских компаний вообще считает, что корпоративная культура не нужна.[[43]](#footnote-43) Данные по процентному соотношению мнений руководителей приведены на рисунке 4:

Рис. 8. Мнения руководителей украинских компаний о корпоративной культуре. Составлено автором по данным М. Крисько.

 Л. М. Савчук определяет три основных уровня корпоративной культуры украинских предприятий[[44]](#footnote-44):

* Внешний
* Базовый
* Внутренний

Под внешним уровнем понимаю видимые признаки корпоративной культуры: фирменный стиль, символы, организационные церемонии и т.д. Базовый уровень является основой для нормы и строя компании, именного с наго начинает строительство сама корпоративная культура, тогда как внешний слой является лишь оболочкой. Внутренний же уровень включает в себя незадекларированные правила, регулирующие отношения сотрудников компании, как между собой, так и с внешним миром. Так вот, по мнению и Л. М. Савчук и других украинских социологов: В. И. Демещенко[[45]](#footnote-45), Б. И Жалило[[46]](#footnote-46), в современной Украине корпоративная культура имеет лишь внешнюю оболочку, без базового уровня, а главное, без четкого понимания, как этот базовый уровень организовать. До сих пор корпоративная культура там воспринимается как совместные увеселительные мероприятия и неформальные встречи (что отчасти есть и в России, и в Казахстане), без четкого понимания, насколько важно становление и развитие собственной независимой корпоративной культуры. Но, что самое главное, в отличии от Казахстана и России, в Украине до сих пор не сформировалось четкое понимание значимости формирования корпоративной культуры и страна не обладает необходимыми инструментами для ее развития.

Автор данной работы столкнулся с интересной статистикой – на русскоязычные запросы о корпоративной культуре стран Балтии поисковые системы не выдаю ни статей, ни результатов каких-либо исследований. А вот по англоязычным запросам информации предоставлено достаточно.[[47]](#footnote-47) Но большинство данных работ, как и проведенных форумов[[48]](#footnote-48) сводят обсуждение о корпоративной культуре Литвы, Латвии и Эстонии, лишь к тому, насколько она приемлема и приспособлена для работы и сотрудничества с иностранными компаниями, а также, как она способствует либо мешает развитию торговых отношений со странами запада.[[49]](#footnote-49) Можно сделать вывод о том, что корпоративная культура стран Балтии максимально отдалилась от советской, в отличии от России, Казахстана и Украины, ей почти не присущи ее черты. [[50]](#footnote-50)

*Республика Молдова*

Корпоративная культура развивается по принципу «насаждения» ценностей крупных международных компаний, без каких-либо попыток развивать собственную культуру. С одной стороны, это несет в себе пользу, в виде легкого доступа к ресурсам для заимствования культуры, но с другой – полностью лишает местные компании индивидуальности и собственных взглядов.

Несмотря на то, что республика Молдова находится ближе к Западным странам, там в довольно сильной степени сохранились черты корпоративной культуры СССР, несмотря на довольно сильное влияние стран Европы.

По мнению А. В Гудыма, формирование корпоративной культуры Молдовы находится в зачаточной стадии, что делает ее в целом похожей на корпоративную культуру Украины.[[51]](#footnote-51) Здесь тоже считают корпоративную культуры неким необязательным излишеством, а корпоративную этику – признаком слабости и несостоятельности.

Можно выделить две ключевые особенности, особенно сильно влияющие на становление корпоративной культуры Молдовы:

Рис. 9. Особенности корпоративной культуры Молдовы. Составлено автором по данным А. М Парфентьевой.[[52]](#footnote-52)

В целом в современной Молдове господствует малоэффективная организационная культура как на государственных, так и частных предприятиях и, соответственно, низкий уровень развития корпоративной культуры. Социально-экономическая ответственность организаций часто выражается в ответственности не перед потребителем и обществом, а перед государственным бюрократическим аппаратом и перед криминалом. Тем не менее, существуют предпосылки развития эффективной организационной культуры на предприятиях республики Молдовы. Прежде всего – это человеческий ресурс, который является точкой опоры постиндустриального общества и организационной культуры нового типа. При этом от корпоративной культуры СССР унаследован ряд факторов, стимулирующих создание новой организационной культуры: традиционное трудолюбие населения, умение мобилизоваться в нужный момент, высокий уровень образованности, готовность заняться бизнесом.

*Выводы:*

Вне всякого сомнения, корпоративная культура СССР оказало огромное влияния на страны постсоветского пространства. Многие руководители и менеджеры высшего звена воспитывались именно в этой корпоративной культуре.

Тем, не менее после распада СССР, многие страны начали выбирать свой собственный путь развития организационной и корпоративной культуры: страны СНГ подкорректировали курс развития в сторону капитализма, Украина находится на пути избрания и осознания ценности корпоративной культуры, странам Балтии насаждена западная корпоративная культура.

Молдова, хоть и является членом СНГ, по уровню формирования и внедрения корпоративной культуры находится между Украиной и странами Балтии, как по уровни развитию таковой, так и по уровню влияния западной культуры.

Россия же является главным преемником корпоративной культуры СССР и является примером для формирования собственной культуры, преимущественно для стран СНГ.

#  Глава 3. Анализ системы управления персоналом на примере российской компании ProdGREEN

## **3.1 Организационно-экономическая характеристика компании**

 «ProdGREEN cafe» - это сеть кофе-магазинов в Санкт-Петербурге, размещенная на территории спортивных клубов «SPORT LIFE». Идея и концепция сети сформированы на базе другого бизнеса собственников компании, а именно компании, специализирующейся на производстве готовых полуфабрикатов правильного питания. Компания Prodgreen (производство) работает на рынке с 2015 года и специализируется на продуктах из теста без муки.

Официальный сайт сети кафе-магазинов <http://prodgreen.club/>.

Юридическое наименование организации – ООО «ПромСерв», а фактическое название сеть кафе-магазинов «ProdGREEN».

Инфраструктура предприятия состоит из:

* головной офис
* склад
* 6 торговых точек

Штат сотрудников:

В компании работает преимущественно молодой коллектив, т.е. возраст сотрудников компании не превышает 45 лет. На каждой из торговых точек работают по два администратора-кассира в сменном графике, в головном офисе свою деятельность осуществляет бухгалтер, менеджер по закупкам и логистике. Контроль за деятельностью торговых объектов осуществляет операционный директор. Таким образом, в компании работает 16 человек с учетом генерального директора. Организационная структура компании (приложение 1)

Часть операционной деятельности была перенесена на аутсорс, а именно для решения вопросов по части производства готовой продукции и IT-технологий компания обратилась к сторонним фирмам за оказанием данных услуг. Таким образом, удалось сэкономить часть бюджетных средств для старта и продвижения бизнеса.

Ассортимент

Товары, реализуемые торговыми точками можно разделить на 3 вида:

* готовые боксы – пластиковые контейнеры, в которых с помощью специальной технологии упакованы готовые блюда. Данные боксы предоставляются аутсорсинговой фирмой производителем;
* бакалея – широкий ассортимент продуктов правильного питания, такие как отруби, хлебцы, урбеч и прочие;
* напитки – кофе, чай, соки, вода и др.;

Ежемесячно ассортимент продукции менялся в зависимости от сезонных предпочтений, праздников и вкусовых пожеланий гостей на каждом объекте.

Основной проблемой всех фитнес-клубов в 2015-2016 гг стали арендные ставки, которые выросли на 7%, в следствие этого спорт клубы стараются максимально монетизировать клиентский трафик, в том числе за счет диверсификации предлагаемых услуг.

Большие фитнес-сети открывают рестораны, кафе, интернет-магазины, массажные салоны и прочее. К примеру, Alex Fitness открыли интернет-магазин здорового питания, а на территории Family Fitness появились рестораны итальянской кухни, в World Class — фитнес-бары "X&Co Green Line" московской компании Eat out, также на территории Fresh Fitness открылись кафе здорового питания.

По опыту собственников спортивных сетей, подобные нововведения не приносят сами по себе большого дохода (3-4% от оборота), они скорее являются инструментом построения имиджа и привлечения клиентов в свою спортивную сеть.

В данном случае, получился удобный симбиоз между двумя организациями, когда «ProdGREEN» участвует в создании имиджа спортивных клубов и своего рода диверсифицирует ассортимент предлагаемых услуг, а компания Sport Life предоставляет выгодные условия для работы на своей территории и поддержку, в том числе маркетинговую и финансовую.

Анализ внутренней и внешней среды, анализ конкурентов организации ООО «ПромСерв»

SWOT-анализ организации «ProdGREEN». представлен в виде матрицы (таблица 5)

**Таблица 5 – SWOT-анализ организации «ProdGREEN».**

## **3.2. Анализ системы управления персоналом и корпоративной культуры в организации «ProdGREEN»**

Основы культуры данной организации закреплены и прописаны в своде правил под названием *«33 золотых правила» (См. Приложение 2).*

Основной причиной создания небольшого свода правил стала нехватка времени при открытии сети на разработку более детальной программы корпоративной культуры.

В своде правил основное внимание отведено трем блокам:

* знакомству с миссией, ценностями, принципами компании;
* знакомству со сводом правил корпоративной этики и дисциплине;
* работе в команде.

Наибольшее значение для исследования корпоративной культуры имеет первый блок – миссия, ценности и принципы организации, а также правила корпоративной этики.

Так, по модели структуры корпоративной культуры Э. Шейна уровень артефактов представлен правилами корпоративной этики. К артефактам культуры можно отнести:

* нормы поведения в организации, к которым относятся отношение компании к сотруднику, взаимоотношения сотрудников внутри организации, а также отношение компании с клиентами и партнерами,
* правила электронной переписки и этика телефонных переговоров;
* дресс-код для работников, корпоративный стиль (цвет, логотип, шрифт, дизайн документов и т.д.).

Уровень провозглашаемых ценностей включает в себя миссию, ценности и принципы предприятия. Так, в своей деятельности ООО «ПромСерв» придерживается миссии, которая состоит в следующем:

*«Предприятие оказывает услуги общественного питания для посетителей и сотрудников сети спортивных клубов премиум-класса, а также иных клиентов, которые придерживаются в своем рационе правилам сбалансированного и правильного питания. Помимо качественного и вкусного продукта мы делаем все, чтобы обеспечить высокий уровень сервиса и конкурентные цены меню. Доверие клиентов обеспечивает компании рост бизнеса, профессиональное развитие сотрудникам и доход учредителям».*

В данном документе прописаны основные правила и регламенты как по общению внутри фирмы, так и по общению с клиентами. С одной стороны, единый список правил и норм поведения необходим и удобен в практическом применении, с другой стороны правила описывают только общие ситуации, без детального разбора, и не включают в себя такие аспекты корпоративной культуры, как работа с персоналом, подбор и обучение кадров и мотивация сотрудников.

Исходя из анализа документации предприятия, автор делает выводы, что корпоративная культура компании является достаточно «сырой», включающей в себя скорее более общие предложения без детализации самой корпоративной системы управления.

Анализ системы подбора и найма персонала

На каждом торговом объекте компании работает по одному сотруднику в смену, таким перед «ProdGREEN» стоит задача подбора не только квалифицированных кадров, способных работать самостоятельно и автономна, но и надежных и главное честных кандидатов.

При этом, несмотря на кажущийся избыток трудовых ресурсов в регионе (Санкт-Петербурге и Ленинградской области), организация «ProdGREEN» часто испытывает определенные трудности с подбором кадров.

Основная задача мероприятий по найму в организации «ProdGREEN»– привлечение достаточного количества потенциальных кандидатов необходимой компетенции на открытые в организации вакансии посредством информирования потенциальных работников.

При подборе кадров используются как внешние так и внутренние источники.

Внешние источники – это специализированные сайты для работодателей и соискателей, такие как Hh.ru , SuperJob.ru и другие.

Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие необходимые качества, навыки, знания и опыт для перехода на другую позицию в организации. Также, сотрудники компании привлекают к работе своих друзей и знакомым, формируя таким образом более сильную внутреннюю команду.

При подборе кадров в организации «ProdGREEN» основными являются следующие методы и оценки:

* профессиональный уровень,
* уровень образования,
* характер профессиональной подготовки,
* отношение к труду,
* заинтересованность в работе на конкретном предприятии,
* профессиональный опыт,
* частота перемен места работы,
* готовность осваивать новые специальности,
* квалификация,
* состояние здоровья,
* психологическая устойчивость,
* семейное положение,
* место жительства.

Проводится поэтапная процедура отбора, который содержит следующие этапы:

* Собеседование. Анализируется трудовая деятельность. Преимущество отдается работникам, которые имеют высшую квалификацию и опыт работы по специальности, работникам без взысканий и частых изменений места работы, способных к самоусовершенствованию.
* Психологическое тестирование. Устанавливается соответствие деловых и личностных качеств требованиям предполагаемой должности, места рабочего. Вывод о профессиональной пригодности имеет определяющее значение в процессе отбора.
* Собеседование с руководителем отдела и определения практических навыков на конкретном производственном задании.
* Должностные инструкции прописываются отделом персонала организации ООО «ПромСерв» и выдаются каждому сотруднику при оформлении его на работу.
* Анализ системы материального стимулирования труда
* При организации материального стимулирования труда работников организации ООО «ПромСерв» изначально была предусмотрена только окладная часть, 2000 руб. за 12-часовую смену.

Также, были предусмотрены корпоративные обеды для сотрудников кафе-магазинов: два раза в день разрешалось взять любую позицию из готовых боксов в качестве обеда.

Таким образом, мы видим, что система оплаты труда была примитивной, а мотивационная составляющая и вовсе отсутствовала, в состав фонда заработной платы сотрудников организации ООО «ПромСерв» включаются:

начисленные суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время,

компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями деятельности,

Анализ системы нематериального стимулирования труда

В компании присутствовали следующие нематериальные методы мотивации:

* общие собрания;
* обратная связь по работе персонала от руководителей сети;
* устные либо письменные поощрения/выговоры;
* несистематические корпоративные мероприятия;

По итогу анализа, можно сказать, что данная система мотивации является «сырой» (что характерно для «стартапа») и не эффективной.

 На реальном примере можно увидеть отчасти пренебрежение к корпоративной культуре и мотивационной составляющей, когда глубокое решение данного вопроса откладывается и не рассматривается всерьез.

Важно отметить, что естественным следствием отсутствия подходящей корпоративной культуры и системы мотивации стало отсутствие интереса со стороны линейного персонала к совершенствованию таких рабочих процессов, как продажи и консультирование, что повлияло на финансовые показатели фирмы.

Оценка корпоративного управления персоналом

 Диагностика корпоративной культуры предприятия ООО «ПромСерв» проводилась с помощью методики Д.Дэнисона, которая включает анкетирование сотрудников организации по специально разработанному опроснику (См. ПРИЛОЖЕНИЕ 3). В результате анкетирования мы получили индексы, присущие факторам параметров культуры.

Методика анализа корпоративной культуры в организации ООО «ПромСерв» состояла из:

* Опросник Дэнисона (Анкета №1);
* Тесты по знанию сервиса и продукции компании (Анкета №2);

 По представленным в приложениях опросникам было проведено исследование в рамках практики среди сотрудников организации ООО «ПромСерв».

 В исследовании принимало участие 12 сотрудников – представители линейного персонала (администраторы-кассиры).

Результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры представлены в таблице 6.

Далее результаты анкетирования отражены на диаграмме (Рис. 10), которая наглядно показывает, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой организации, по мнению сотрудников.

По итогам диагностики корпоративной культуры компании можно сделать заключение, что большое внимание уделяется миссии организации, ее целям и задачам, что показывает стремление организации к стабильности и ориентации на внешние аспекты работы. Для сети кафе-магазинов «ProdGREEN» характерна ориентация на внешний фокус, т.е. стремление укрепить лидирующие позиции на рынке.

При этом, выявлен достаточно высокий индекс у таких факторов, как командная работа и полномочия, что отображает высокую степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Тем не менее, подавляющее количество работников отмечает, что в компании недостаточно времени и внимания уделяется развитию их профессиональным компетенциям.

*Таблица 6 Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр культуры** | **Фактор** | **Оценка, баллы** | **Оценка, %** |
| Вовлеченность | Полномочия | 3,71 | 74 |
| Ориентация на командную работу | 3,97 | 79 |
| Развитие способностей | 2,37 | 47 |
| Согласованность | Ключевые ценности | 3,26 | 65 |
| Согласие | 2,59 | 52 |
| Координация и интеграция | 2,92 | 58 |
| Адаптивность | Ориентация на изменения | 2,74 | 55 |
| Ориентация на потребителя | 2,89 | 58 |
| Организационное обучение | 3 | 60 |
| Миссия | Стратегическое направление и планирование | 3,31 | 66 |
| Цели и задачи | 4,41 | 88 |
| Видение | 3,13 | 63 |

Также из таблицы видно, что показатели адаптивности и согласованности выявлены практически в одинаковой степени. В свою очередь ориентация на изменения уступает ориентации на потребителя и организационному обучению, которое играет ключевую роль в жизни организации и в результатах её деятельности.



*Рис. 10. Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона*

В свою очередь, индексы, характеризующие уровень показателя миссии организации, достаточно высоки. По результатам диагностики отмечается, что в организации наиболее развит процесс постановки общих целей и задач. Соответсвенно большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, прогнозированию и видению будущего компании.

Помимо этого, можно заметить, что достаточно высокий уровень имеют индексы полномочий и командной работы, что характеризует высокую степень вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

К сожалению, по результатам оценки выявлено, что в компании мало внимания уделяется развитию профессиональных компетенций сотрудников, именно это можно назвать существенным недостатком корпоративной культуры рассматриваемой компании.

Кроме того, достаточно высокое значение получил индекс ключевых ценностей. В совокупности с показателями координации и согласия данный фактор говорит о развитости взаимодействия сотрудников и различных подразделений организации.

Факторы, влияющие на адаптивность корпоративной культуры, склонность к преобразованиям и нововведениям имеют примерно равные значения индексов. При этом большее внимание уделяется организационному обучению, а меньшее – ориентации на изменения.

Исходя из полученных данных видно, что в компании «ProdGREEN» незначительно преобладает стремление к стабильности. Это может говорить о том, что корпоративная культура в равной степени направлена и на поддержание текущего состояния, и на будущее, изменчивость внешней среды, а вместе с ней и организации. Несомненно, такое сочетание позволяет компании удерживать высокие позиции на рынке и постоянно совершенствоваться, что позволяет ей открывать все новые горизонты.

В целом же культура данной организации ориентирована в большей степени на внешние процессы. В компании «ProdGREEN» хорошо развита миссия, основные принципы работы, ценности, которые распространены среди всех сотрудников.

Таким образом, в предприятии «ProdGREEN» в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

Постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в компании «ProdGREEN» все сотрудники вовлечены в процесс достижения целей; руководство ставит реалистичные цели и открыто говорит о них.

Ориентация на командную работу (вовлеченность) – в компании поощряется совместная деятельность сотрудников, в том числе между различными подразделениями; люди ощущают себя частью команды.

Распределение ответственности и полномочий (вовлеченность) – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад в функционирование и развитие предприятия; решения принимаются на уровне руководства, где обеспечен доступ к наиболее достоверной информации.

Стратегическое планирование (миссия) – у организации есть долгосрочная цель и направление развития, ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.

Ценности компании (согласованность) – ключевые ценности предприятия «ProdGREEN» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.

Видение будущего (миссия) – у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.

Таким образом, согласно проведенному исследованию можно увидеть, что есть факторы, которые влияют на эффективное управление организацией и ее фактические результаты.

По итогу, анализ системы управления персоналом организации ООО «ПромСерв» выявил некоторые недостатки, которые снижают уровень удовлетворенности персонала своей работой и часто могут стать причиной для решения об увольнении:

* Отсутствие мотивационной системы;
* Примитивная оплата труда;
* Отсутствие необходимого уровня компетенций у персонала;
* Отсутствие эффективной системы обучения персонала;
* Руководство сети сконцентрировано только на подборе и увольнении кадров, а не на их развитии;

При такой системе корпоративного управления достаточно тяжело добиться значимых результатов, тем более в сфере обслуживания, где так важен непосредственно человеческий капитал и живое общение, посредством которого осуществляются продажи.

## **3.3 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и развитию корпоративной культуры.**

Исходя из анализа корпоративного управления сетью кафе-магазинов необходимо отметить, что для решения таких выявленных проблем как отсутствие мотивации у персонала, недостаточный набор знаний, навыков и компетенций для работы, необходимо применить ряд мероприятий:

* Разработать концепцию работы сотрудников в одном общем документе, под названием «Стандарты обслуживания», который бы регламентировал работу сотрудника от «А» до «Я»;
* Создать систему обучения сотрудников, включающую информационные ресурсы, краткие памятки и полноценные материалы, тренинги, система оценки знаний;
* Усовершенствовать систему мотивации – перейти от полной окладной заработной платы к системе оклада с возможностью получения премии за личные продажи;
* Создать ряд внутрифирменных традиций.

Мероприятие №1 – Разработать концепцию работы сотрудников в одном общем документе, под названием «Стандарты обслуживания», который бы регламентировал работу сотрудника от «А» до «Я»:

 Понятие «стандарт обслуживания» - это свод правил и рекомендаций по обслуживанию гостей для удовлетворения основных и идеальных ожиданий гостя.

 Эти правила едины для всех кафе «ProdGreen», обязательны к исполнению всеми сотрудниками, которые контактируют с гостем.

 Цель стандарта - Объединение точек зрения сотрудников, менеджеров и гостей о качестве обслуживания в кафе, создание единых правил обслуживания.

 Актуальность стандарта:

* Удовлетворение потребностей гостя во всех точках сети на едином высоком уровне;
* Создание положительного имиджа компании;
* Увеличение лояльности гостей;
* Унификация работы сотрудников кафе: единые требования для всех сотрудников, нет субъективизма, «любимчиков», что повышает эффективность и мотивацию всех сотрудников;
* Быстрая адаптация нового сотрудника, за счет комплексного понимания о качественном обслуживании в кафе «ProdGreen»;
* Повышение профессиональных навыков сотрудника;
* Увеличение уровня продаж – увеличение заработка сотрудников компании;

 В основу всех требований к своим сотрудникам компания закладывает несколько принципов. Обобщив, их можно сформулировать следующим образом:

* Гость - самый важный человек в нашем бизнесе. Каждый сотрудник обязан сделать все для того, чтобы удовлетворить запросы Гостя;
* Каждый сотрудник компании должен неустанно заботиться об ее процветании и развитии, т.е. делать все для повышения продаж - быть хорошим продавцом;
* Все сотрудники - одна команда, и каждый из нас всегда готов прийти на помощь любому из членов нашего коллектива;
* Только зная эти принципы, а также повседневно применяя их в своей работе, во взаимоотношениях с коллегами и нашими гостями, можно стать полноправным членом коллектива и хорошим незаменимым работником.

Документ представлен в приложении к исследованию.

Мероприятие №2 – Разработка системы обучения

Компетентность сотрудника – это залог успеха любого предприятия. При этом, стоит отметить, что сотрудник, который обладает всеми необходимыми данными для работы и получает всю актуальную информацию своевременно будет максимально включен в работу и иметь профессиональную мотивацию к работе.

 Во-первых, как и для любого бизнеса из сферы обслуживания необходимо разработать документы, регламентирующие и стандартизирующие взаимодействие компании и клиентов:

* Стандарты обслуживания;
* Стандарты приготовления блюд и напитков;
* Стандарты мерчендайзинга;
* Стандарты безопасности питания;
* Регламент адаптации и обучения стажеров;
* Инструкция по работе на каждой конкретной точки (каждая из торговых точек может иметь свои особенности в работе);

 Во-вторых, необходимо разработать систему тренингов для сотрудников, которая обязательно должна включать такие обучающие собрания, как:

* Бренд-менеджмент;
* Обслуживание гостей;
* Приготовление блюд и напитков;
* Эффективные продажи;
* В-третьих, важно создать инструменты контроля результатов обучения сотрудников:
* чек-листы,
* тесты
* манулы
* краткие инструкции.

И, конечно, необходимо сформировать систему проведения тренингов для сотрудников 2 раза в месяц.

Вышеуказанные изменения помогут сформировать команду профессиональных сотрудников, которые будут обладать всеми необходимыми компетенциями и знаниями для работы в рамках работы в компании.

Мероприятие №3 – совершенствование системы мотивации для линейного персонала в компании ООО «ПромСерв»

Важнейшим этапом построения эффективной корпоративной системы управления организацией является мотивация персонала.

Мотивационная система в компании будет иметь следующую систему:

* Окладная часть уменьшится до 1500 руб. за 12-часовую смену (вместо изначальных 2000 руб.)
* Ввести премию в виде фиксированного процента от личных 3
* На практике применения данной системы оплаты труда компания приняла в работу следующую систему (табл.7)

Таблица 7. Предложение по расчету оплаты труда сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Торговая точка | Оклад за смену | Порог за смену | % от товарооборота за смену |
| ул. Хошимина, 16, Апарт отель Ye’s | 0,00 | 0,00 | 12% |
| ул. Савушкина, 141 (ТЦ «Меркурий») | 1500,00 | 11 000,00 | 5% |
| ул. Байконурская, 14 (ТЦ «Континет») | 0,00 | 0,00 | 12% |
| Лиговский пр., 153 (ТЦ «Лиговъ») | 1500,00 | 9 500,00 | 5% |
| ул. Новорощинская, д.4 (БЦ «Собрание») | 1500,00 | 9 000,00 | 5% |
| ул. Белы Куна, 3 (ТЦ «Международный») | 1500,00 | 10 000, 00 | 5% |

Стоит отметить, что на двух объектах (Хошимина и Байконурская) была выставлена индивидуальная система оплаты труда, при которой окладная часть попросту отсутствовала, но при этом был фиксированный % с личных продаж. Данное решение было связано с достаточно высоким уровнем проходимости по сравнению с другими торговыми точками, что позволяет сотрудникам получать стабильный высокий заработок исключительно с продаж, которые они совершают в течение смены.

Главными особенностями системы оплаты труда являются:

* простота – каждый сотрудник может посчитать сколько он заработал за рабочий период либо спрогнозировать и запланировать свой заработок;
* конкретная взаимосвязь между итоговой зарплатой и качеством обслуживания клиентов и продаж;
* гибкость – в случае непредвиденных обстоятельств оплата труда может изменится по согласованию с руководством (прим, резкое снижение посещаемости по независящим причинам, например ремонт ТЦ)
* объективность – оплата и премирование осуществляется исходя из фактических результатов работника;

Мероприятие №4 – Создать ряд внутрифирменных традиций

Стимулирование эффективности и лояльности сотрудника, не связанное с увеличением его материальных благ. Основные направления такого стимулирования работников следующие:

* профессиональные конкурсы;
* наставничество;
* корпоративные праздники и традиции;
* рекомендательные и благодарственные письма;
* статьи о профессиональных достижениях на Интернет-портале и посты в социальных сетях фирмы;
* награждение дипломами, благодарностями за достижения;
* награждение призами и корпоративными знаками отличия.

В компании «ProdGREEN» необходимо ежегодно проводить диагностику мотивационного климата, с помощью различны методик и опросов персонала всей компании для выявления степени их удовлетворенности работой в данной организации и существующей системой мотивации. Это позволит выявлять и предупреждать сильные и слабые стороны проводимой политики в области мотивации персонала и совершенствовать ее.

*Выводы:*

В данной главе рассматриваются результаты анализа корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятие «ProdGREEN», которое является сетью кафе-магазинов в Санкт-Петербурге.

Корпоративная культура исследуемой компании находится на невысоком уровне. С одной стороны, сотрудники компании осведомлены о целях и задачах компании, ее миссии, но в тоже время есть существенные недостатки, такие как недостаточное внимание к развитию сотрудников, отсутствие системы мотивации.

Результатом исследования стало сопоставление мотивирующих факторов организационной культуры в соответствии с ее структурой по модели Э. Шейна.

На данном уровне среди факторов мотивации, которые для сотрудников важны в большей степени, можно отметить материальное стимулирование и предоставление различных льгот, которые лишь косвенно относятся к поверхностному уровню культуры.

Второй уровень организационной культуры – уровень провозглашаемых ценностей – может быть рассмотрен как активный мотиватор. Мотивирующим фактором для персонала здесь является согласие с ценностями, которые провозглашает организация, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановки целей и задач.

Таким образом, анализ корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятия «ProdGREEN» показал, что уровень базовых представлений корпоративной культуры оказывает наибольшее мотивирующее воздействие на сотрудников организации. Основными факторами мотивации базовых представлений культуры организации являются высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии, возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации и развития.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогу исследования, можно сказать, что историческое и культурное наследие являются одними из определяющих факторов в развитии общества.

А у каждого общества или государства, существует своя индивидуальная культура, благодаря которой они развиваются.

Соответсвенно предприятия не являются исключением и также имеют свою культуру, т.е. корпоративную культуру, которая формируется благодаря индивидуальным особенностям общества, в котором это предприятие функционирует.

В рамках научно-исследовательской работы автором были получены следующие результаты:

На основе сравнительного анализа определений термина корпоративная культура, данными различными авторами в разное время, выделены общие аспекты определений корпоративной культуры, которые употребляли как зарубежные, так и отечественные авторы в рамках собственных формулировок понятия корпоративной культуры:

* Ценности самой компании и ее сотрудников, либо принятые сотрудниками ценности;
* Традиции, сформированные внутри коллектива либо привнесенные из культуры самого общества;
* Символы, определяющие компанию: отличительные знаки, униформа, фирменный стиль;
* Ритуалы, осуществляемые в компании и характер их проведения;
* Нормы и установки в поведении сотрудников организации, продиктованные общими культурными правилами поведения, внутрифирменными стандартами, уставами и регламентами, а также общим уровнем взаимодействия сотрудников, будь то строгое деловое общение или дружеское;
* Правила, инструкции и регламенты;
* Убеждения и ожидания всех работников фирмы;

Также, автор выделяет ряд характеристик термина:

* Индивидуальная и уникальная для каждой организации;
* Систематизированная, т.е. несет характер системы организации и является ее частью;
* Комплексная, т.е. корпоративная культура присутствует во всех духовных и материальных отношениях в компании;
* Взаимосвязанная с большим количеством внешних и внутренних факторов организации;
* Выраженная в практической деятельности фирмы;
* гласная и не гласная;

На основе анализа определений термина «корпоративная культура», данных авторами разных поколений и стран, можно предложить следующее определение:

*«Корпоративная культура – это индивидуальная комплексная система внутрифирменных моральных и материальных ценностей организации, традиций, ритуалов, норм поведения, которые сформированы за счет внешних факторов: исторического и культурного наследия, текущей экономической, культурной и политической среды общества, а также совокупности факторов, сложившихся в самой организации: индивидуальные особенности поведения сотрудников, стиль руководства, организационная структура.*

*Корпоративная культура выражена во всех процессах деятельности компании как формально, например, в виде сформулированных кодексов, правил и регламентов, так и не формально, к примеру, общение сотрудников организации, отношение к компании и мотивация к труду.*

*Корпоративная культура предопределяет систему управления фирмы и регламентирует деятельность всех сотрудников организации как на сознательном, так и подсознательном уровне.»*

По итогу сравнительного анализа теоретических аспектов двух подходов к формированию корпоративной культуры, где в первом случае предлагается использовать лучшие практики, а во втором проектировать корпоративную культуру компании, а также на основе исследования исторических и культурных аспектов формирования корпоративной культуры, автор делает вывод о том, что «пересаживать» систему корпоративной культуры на другую или проектировать корпоративную культуру является сложным или невозможным процессом. Как показали теоретические данные, подобные эксперименты не часто заканчивались успехом.

По мнению автора, особенность формирования корпоративной культуры российских предприятий обусловлена:

во-первых, особенностями национальной культуры хозяйствования, труда и управления, природно-климатических и конфессиональных факторов, которые сформировали непродуктивное поле нравственных императивов хозяйственной деятельности в сознании россиянина;

во-вторых, сочетанием негативных элементов социалистической хозяйственной культуры с мобилизационным, экстремальным и антисоциальным характером реформирования социально-экономической системы современной России;

в-третьих, внесистемным пересаживанием на отечественную почву элементов западной корпоративной культуры без учета особенностей национальной культуры.

Тем не менее, по результатам проведения сравнительного анализа, автор делает выводы, что корпоративная культура современной России, хоть она и является прямым наследником всех ценностей и культуры советского общества, имеет характерные различия, которые были выявлены в данном параграфе исследования. Данные различия автор приводит в следующей таблице.

В целом, можно сказать, что в связи с изменением общества и переходом от советской системы и идеологических ценностей произошли большие изменения в культуре и трудовых отношениях российского общества. Курс и направление перешло от утопической мечты социалистического общества к конкурентному обществу, где каждый думает, живет и работает для себя и своей семьи.

По итогам сравнительного анализа можно сказать, что вне всякого сомнения, корпоративная культура СССР оказало огромное влияния на страны постсоветского пространства. Многие руководители и менеджеры высшего звена воспитывались именно в этой корпоративной культуре.

Тем, не менее после распада СССР, многие страны начали выбирать свой собственный путь развития организационной и корпоративной культуры: страны СНГ подкорректировали курс развития в сторону капитализма, Украина находится на пути избрания и осознания ценности корпоративной культуры, странам Балтии насаждена западная корпоративная культура.

Молдова, хоть и является членом СНГ, по уровню формирования и внедрения корпоративной культуры находится между Украиной и странами Балтии, как по уровни развитию таковой, так и по уровню влияния западной культуры.

Россия же является главным преемником корпоративной культуры СССР и является примером для формирования собственной культуры, преимущественно для стран СНГ.

В рамках практического исследования анализ корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятия «ProdGREEN» показал, что уровень базовых представлений корпоративной культуры оказывает наибольшее мотивирующее воздействие на сотрудников организации. Основными факторами мотивации базовых представлений культуры организации являются высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии, возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации и развития.

В рамках практического исследования автор предложил ряд рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры исследуемой организации, автором было выполнено:

* Разработан документ под названием «Стандарты обслуживания», который регламентирует работу сотрудника от «А» до «Я»;
* Создана систему обучения сотрудников: тренинги, обучающие материалы, краткие памятки;
* Предложены инструменты оценки компетенций персонала и передачи им обратной связи по работе с помощью контрольных листов наблюдения и тестов;
* Предложена система мотивации, в которой будут учитываться личные продажи каждого сотрудника;
* Предложен ряд базовых организационных традиций;

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

1. Андреева, И.В. Бетина О.Б. Кошелева С.В. Социокультурный подход к анализу системы ценностей компании /// Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент., 2011 - № 1. – с. 150. [↑](#footnote-ref-1)
2. Андреева, И.В. Организационная культура: учебное пособие / О.Б. Бетина, И.В. Андреева. – СПб.: 2011. с.187 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : «Экзамен», 2011. – 96 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. –106 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов, А.Я. Формирование службы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ГАУ, 2012. – 310 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала/ И.В. Мишурова//Управление мотивацией. - Ростов-на-Дону: Феникс,2012. – 10 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма – Вебер М.. Избранные произведения. М.: Прогресс, I990. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хантингтон С. Кто мы? Вызовы американской национальной идентичности / С. Хантингтон; Пер. с англ. А. Башкирова. — М.: ООО «Издательство ACT»: ООО «Транзиткнига», 2004. — 635, с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. Дом Гос. Ун-та Высшая школа экономики, 2010. 256 с [↑](#footnote-ref-9)
10. Ивашковский С.Н., Экономка как феномен культур: теоретико-методологический анализ, Москва, Вестник МГИМО-Университета. 2017 [↑](#footnote-ref-10)
11. Касаткин П.И. Роль Русской православной церкви в современных мировых политических процессах. / МГИМО. Москва, 2010. 190 с [↑](#footnote-ref-11)
12. Кириллов И. А. Правда старой веры. Барнаул:Алтай Старовер, 2008. 502 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Бёгельсдейк, Ш., Маселанд, Р. Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и области практического применения в современности/ пер. с англ. Н. В. Автономовой; науч. ред. В. С. Автономов. – М.; СПб: Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2016. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бёгельсдейк, Ш., Маселанд, Р. Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и области практического применения в современности/ пер. с англ. Н. В. Автономовой; науч. ред. В. С. Автономов. – М.; СПб: Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2016. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кэссон, Марк К. (1991) экономика бизнес-культуры: теория игр, операционные издержки и экономический: пер.с англ. Н. Д. Дикусара. -М.: Агентство ФАИР, 1998. 234 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кэссон, Марк К. (1995) Предпринимательство и Бизнес-культура, Альдершот:, пер.с англ. Н. Д. Дикусара. -М.: Агентство ФАИР, 1998. 176 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. 1993. Вып. 2. С. 69 - 91. [↑](#footnote-ref-17)
18. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. - М.: Фонд экономической книги 'Начала', 1997. - 180 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Зарубина, Н. Н. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства: Учеб.пособие для вузов / Н. Н. Зарубина. – М.: Магистр, 1998. – 360 с [↑](#footnote-ref-19)
20. Юрчак, А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение / Алексей Юрчак; предисл. А. Беляева; пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2014. — 60 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Юрчак, А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение / Алексей Юрчак; предисл. А. Беляева; пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2014. —31 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Андреенкова А.В. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБРАЗЕ ЖИЗНИ И ЦЕННОСТЯХ РОССИЯН //ЦЕННОСТИ// URL: http://www.cessi.ru/index.php?id=172 (дата обращения: 12.04.2018) [↑](#footnote-ref-22)
23. Юрчак, А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение / Алексей Юрчак; предисл. А. Беляева; пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2014. — 132 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Юрчак, А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение / Алексей Юрчак; предисл. А. Беляева; пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2014. — 133 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Юрчак, А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение / Алексей Юрчак; предисл. А. Беляева; пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2014. — 132 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Гайдар Е.А. Государство и эволюция/Е.Т. Гайдар. – М.: Мысль, 1995. – 76 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Вольтер О.В. Феномен идеологии в современной России/ Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения/ 2009. [↑](#footnote-ref-27)
28. Слободский А., Клементовичус Я., Бартоли М. Экономические трансформации и управление человеческими ресурсами: Россия/Франция. Гренобль, Институт Европы, 1999. 265 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Перегудов Н.Ю. Лапина И. С. Семененко. Группы интересов и российское государство. Эдиториал УРСС Москва, 1999 [↑](#footnote-ref-29)
30. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении/Препринт #WP/99/2010, Москва 2010. [↑](#footnote-ref-30)
31. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX // Transparency International URL: https://www.transparency.org/research/cpi/cpi\_1998/0 (дата обращения: 10.10.2017). [↑](#footnote-ref-31)
32. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении/Препринт #WP/99/2010, Москва 2010. [↑](#footnote-ref-32)
33. Лиухто К. «Как развязать гордиев узел между ЕС и Россией?»,Россия в глобальной экономике, №1,2008г. [↑](#footnote-ref-33)
34. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчётов 2015–2016 годы выпуска // www.rspp.ru URL: http://media.rspp.ru/document/1/7/4/743222fc4c6650093518c635d0e8ecdd.pdf (дата обращения: 15.04.18). [↑](#footnote-ref-34)
35. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» и Социальная Хартия Российского бизнеса: соответствие принципов и индикаторов //

URL: http://media.rspp.ru/document/1/1/f/1f64787bad0b6daafa4c151c6abc2054.pdf (дата обращения: 15.04.18). [↑](#footnote-ref-35)
36. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» и Социальная Хартия Российского бизнеса: соответствие принципов и индикаторов //

URL: http://media.rspp.ru/document/1/1/f/1f64787bad0b6daafa4c151c6abc2054.pdf (дата обращения: 15.04.18). [↑](#footnote-ref-36)
37. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» и Социальная Хартия Российского бизнеса: соответствие принципов и индикаторов //

URL: http://media.rspp.ru/document/1/1/f/1f64787bad0b6daafa4c151c6abc2054.pdf (дата обращения: 15.04.18). [↑](#footnote-ref-37)
38. Баширов М.А., Кайгородцев А.А Корпоративная культура как фактор успешности предприятия // Журнал «Вестник КАСУ» . - 2005. - №1. [↑](#footnote-ref-38)
39. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность // Журнал «Кадры предприятия». - 2011 . - №9. [↑](#footnote-ref-39)
40. ЦВЕТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАЗАХСТАНА // Интерактивный информационно-аналитический ресурс AND.KZ URL: http://and.kz/site/article/1780 (дата обращения: 16.04.18). [↑](#footnote-ref-40)
41. ЦВЕТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАЗАХСТАНА // Интерактивный информационно-аналитический ресурс AND.KZ URL: http://and.kz/site/article/1780 (дата обращения: 16.04.18). [↑](#footnote-ref-41)
42. Исследование HiPO.kz: Корпоративная культура в вашей компании // hipo.kz URL: https://hipo.kz/post/issledovanie-hipo-kz-korporativnaya-kultura-v-vashej-kompanii/ (дата обращения: 16.04.18). [↑](#footnote-ref-42)
43. Крисько М. Етикет працівників кадрових служб// Справочник кадровика. – 2006. – №3. [↑](#footnote-ref-43)
44. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине// Персонал. – 2005. – №5. [↑](#footnote-ref-44)
45. Демещенко В. Корпоративная культура: мода или реальность делового мира?// Справочник кадровика. – 2007. – №1. [↑](#footnote-ref-45)
46. Жалило Б. «Операция на душе» – изменение корпоративной культуры компании// Управление персоналом. – 2007. – №1. [↑](#footnote-ref-46)
47. Maija Ivanova, Irēna Kokina THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE VALUES IN PUBLIC SECTORS IN LATVIA // - Latvia : Daugavpils University, Faculty of Education & Management, 2016. [↑](#footnote-ref-47)
48. Международные эксперты: в Латвии чрезмерное государственное вмешательство в процессы бизнеса // http://www.turiba.lv URL: http://www.turiba.lv/ru/aktualitates/mjezhdunarodnije-ekspjerti-v-latvii-chrjezmjernoje-gosudarstvjennoje-vmjeshatjelstvo-v-procjessi-biznjesa/1768/ (дата обращения: 16.04.18). [↑](#footnote-ref-48)
49. Janita Andrijevskaja, Maaja Vadi THE COMPARISON OF ORGANISATIONAL CULTURES IN GERMANY AND ESTONIA: THE EXPECTED MACRO LEVEL IMPACT ON BUSINESS COOPERATION // - Tartu: University of Tartu, 2004. [↑](#footnote-ref-49)
50. Maaja Vadi BACKGROUND TO THE DEVELOPMENTS IN ORGANISATIONAL CULTURE IN TRANSITIONAL ESTONIA // - Tartu: University of Tartu, 2006. [↑](#footnote-ref-50)
51. Гудым А. В. Социальная ответственность бизнеса // Экономическое обозрение Логос- Пресс, № 9, 2015 [↑](#footnote-ref-51)
52. Парфентьева А. М. Культура молдавских организаций: особенности и развитие // Санкт-Петербург: ИТМО, 2012 [↑](#footnote-ref-52)