САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Ван Вэньтао**

**Выпускная квалификационная работа**

«Организационная культура и методы её развития на современном этапе»

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

«Управление развитием организаций»

Профиль: Менеджмент организаций

Научный руководитель: к.э.н., доцент Спиридонова Н.В.

Рецензент: д.э.н., профессор Селищева Т.А.

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc501155687)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 7](#_Toc501155688)

1.1 [Понятие организационной культуры 7](#_Toc501155689)

[1.2 Основные характеристики организационной культуры 16](#_Toc501155690)

[1.3 Функции организационной культуры 19](#_Toc501155691)

[1.4.Факторы, влияющие на развитие организационной культуры 24](#_Toc501155692)

Выводы………………………………………………………………………………………… 28

[ГЛАВА 2. МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 29](#_Toc501155693)

[2.1 Основные методы формирования и развития организационной культуры 29](#_Toc501155694)

[2.2 Механизм управления организационной культурой 45](#_Toc501155695)

[2.3 Методики диагностики и мониторинга организационной культуры предприятия 50](#_Toc501155696)

Выводы………………………………………………………………………………………… 57

[ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «HUAWEI» (ХУАВЭЙ) 58](#_Toc501155697)

[3.1 Общая характеристика компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ) 58](#_Toc501155698)

[3.2 Анализ организационной культуры и методов её развития в компании ………………………………………………………………………………………..](#_Toc501155699)69

[3.3 Рекомендации по развитию организационной культуры предприятия 85](#_Toc501155700)

Выводы………………………………………………………………………………………...103

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 105](#_Toc501155701)

[Список использованной литературы 110](#_Toc501155702)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 115](#_Toc501155704)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы. Понятие «организационная культура» возникло в теории и практике менеджмента в 1970-х гг. Под организационной культурой понимают систему материальных и духовных ценностей и убеждений, отражающих индивидуальность данной организации и влияющих на поведение персонала и деятельность организации в целом. Организационная культура — это идеология управления и организация социально-экономической системы. Она направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации. Тема организационной культуры широко освещена в работах многих ученых. Однако по вопросам улучшения организационной культуры инновационных компаний в условиях цифровой экономики проведено недостаточно исследований.

Предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях, связаны с видением человеком окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Предположения во многом определяют мотивацию сотрудников, например, вера в правильность действий руководства организации.

Культура организации — система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии, а, следовательно, и на процессы и результаты совместной работы. Она делится на материальную и духовную культуру.

Развитие организационной культуры является необходимым условием эффективной деятельности любого предприятия.

На данный момент существует большое количество работ, посвященных организационной культуре, однако некоторые из них уже устарели, а другие недостаточно широко рассматривают современные методы развития организационной культуры. Поэтому необходимо проведение новых исследований в области современных методов развития организационной культуры – этим обосновывается актуальность исследования.

Организационная культура предприятия – это совокупность ценностей, норм, правил, традиций, обычаев, разделяемых работниками предприятия.[[1]](#footnote-1)

Организационная культура — это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «инди­видуальность» организации. Организационная культура ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Многочисленные исследования показывают, что процветание организации непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий.

В настоящий период, характеризующийся продолжающимся развитием мировой экономики и повышением качества жизни людей, во многих странах появляются новые экономические организации и международные компании, для которых характерна высокая степень внимания к собственной организационной культуре. В декабре 2001 года КНР (Китайская народная республика) вступила во Всемирную торговую организацию, что привело к усилению развития внешней торговли Китая. Это, в свою очередь, повлияло на улучшение качества жизни граждан страны. В качестве примера крупной компании, эффективность деятельности которой улучшилась благодаря развитию собственной организационной культуры, можно привести китайскую компанию «ХУАВЭЙ». В течение последних 5 лет данная компания добилась больших успехов в своей отрасли, в том числе благодаря и развитию собственной организационной культуры.

Организационная культура – органичная и единая система, включающая в себя человека и предприятие. Её особенностями являются неотделимость развития человека и предприятий, использование личных целей для достижения целей организации, общее стремление к достижению предприятием различных преимуществ.

**Объект исследования.** Объектом исследования являются взаимоотношения и взаимосвязи между элементами организации, обеспечивающие самоорганизацию социально-экономической системы, влияющие на процесс формирования ее основных ценностей.

В настоящее время организационная культура предопределяет место организации во внешней среде, способ осмысления окружающей действительности и внутренних отношений. Она действует в жизни организации как предпосылка, образец и стереотип при формировании стратегии, принятии решений, распределении власти, в поведении персонала.

**Предмет исследования.** Организационная культура и методы её развития; её влияние на эффективность деятельности организации.

**Целью исследования** данной темы является изучение организационной культуры и методов её совершенствования для повышения эффективности организации. Организационную культуру необходимо совершенствовать для того, чтобы помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. Основная цель организационного поведения - помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Постановка цели исследования предусматривает решение следующих исследовательских **задач**:

- изучение концептуальных основ организационной культуры как факторов повышения эффективности деятельности организации;

- выявление сущности и уточнение понятия «организационная культура» в теории управления;

- определение роли и значимости организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия или компании;

- исследование основных признаков, факторов, условий формирования организационной культуры на современном этапе, ее функции и роли в развитии компании;

- характеристика основных методов формирования и развития организационной культуры;

- проведение анализа организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ), для разработки мероприятий по ее совершенствованию;

- выполнение системного анализа стратегии компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ).

**Методология работы.** Методологической основой данного исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры, среди которых имеются как статьи в научных журналах, монографии, а также интернет источники. Для разработки теоретической и практической части данной работы применяются стандартные методы теоретических исследований (исторический подход, системный подход, структурно -функциональный подход).

**Практическая значимость** работы определяется тем, что выводы, сделанные в исследовании, можно использовать для обновления многих положений в менеджменте организации.

**Научная новизна работы** заключается в том, что в работе впервые представлено комплексное исследование организационной культуры и методов её исследования в организациях.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, основного раздела, который представлен в виде трех глав с подразделами, заключения и списка использованной литературы, а также приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

# Понятие организационной культуры

Организационная культура является основным элементом развития организации, продуктом экономической конкуренции между США и Японией, а также реакцией менеджмента на изменения в практике управления.[[2]](#footnote-2)

Организационная культура – это совокупность представлений, ценностей, усвоенных норм поведения, разделяемых большинством членов организации, сформировавшихся под влиянием внешних социальных условий и внутренних организационных факторов.[[3]](#footnote-3)

В узком смысле слова, культура — это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций согласно «Краткому словарю по социологии», это «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре.

В широком смысле слова, культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. В словаре это: «социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями, духовными ценностями.

В 1980-х годах была изучена базовая теория организационной культуры, включающая в себя концепцию организационной культуры, элементы, типы организационной культуры, а также организационное управление всеми и т.д. В 1985 году Шейн написал книгу «Организационная культура и лидерство», которая отразила изучение американской организационной культуры, и послужила основой для создания теоретической основы данного понятия.[[4]](#footnote-4)

Организационная культура в восьмидесятых и девяностых годах XX века стала важной темой, которой были посвящено большое количество исследований. Формирование организационной культуры стало важным элементом управления предприятием, поэтому восьмидесятые и девяностые годы стали основополагающими в становлении теории организационной культуры. С 1990-х годов исследование теории организационной культуры в западных организациях проявилось в четырех направлениях: первое – углубленное изучение основной теории организационной культуры; второе - исследование организационной культуры и эффективности предпринимательства, а также развития предприятий; третье - исследование исследований организационной культуры, осуществленных ранее; четвертое - анализ и оценка исследований организационной культуры.

В конце 1980-х и начале 1990-х годов происходил рост организационной культуры в Китае, данный этап характеризовался быстрым развитием организационной культуры во всех сферах деятельности. В бизнес-сообществе Китая большинство бизнес-лидеров согласилось с тем, что успешное управление бизнесом невозможно без формирования организационной культуры. Предприятия, на которых уделялось большое значение формированию здоровой организационной культуры, достигли больших успехов в своей деятельности. С тех пор изучение организационной культуры стало горячей темой для ученых-управленцев.

В 1970-х годах большое количество экспертов, ученых и предприятий в Соединенных Штатах посетило Японию, чтобы попытаться выяснить причины успеха японской экономики в условиях растущей глобализации мировой экономики. После тщательного изучения деятельности японских предприятий, американские исследователи в вопросах управлении предприятием фокусируются на «жестких» аспектах, подчеркивая научный подход к управлению, однако такой подход в условиях отсутствия гибкости не способствует проявлению творчества у подчиненных. В отличие от американцев, японцы не только сосредоточены на «жестких» аспектах, но и уделяют особое внимание «мягким» аспектам. Так называемые «мягкие» аспекты означают, что японские компании имеют общую цель, стратегию, ценности, поведение, моральные нормы и другие духовные факторы, это сочетание ментальных факторов, которое представляет собой организационную культуру.

В 1970 г. С.М. Дэвис, профессор в области организационного поведения в Бостонском университете в Соединенных Штатах, впервые выступил с концепцией организационной культуры в своей книге «Сравнительное управление - перспектива организационной культуры». В 1981 году Американский университет Калифорнии, японский профессор и Уильяма опубликовал свою монографию «Теория Z - как бизнес-сообщество США справится с вызовами Японии», в книге анализируется взаимосвязь между организационным управлением и культурой, выдвигается понятие «Культура Z-типа», «Организация Z-типа» и другие понятия. Также рассказывается о том, что механизм контроля организации включает в себя процесс формирования организационной культуры[[5]](#footnote-5).

Организационная культура сначала (1970-е годы) появилась в Японии, и японские предприятия добились больших успехов. После этого многие эксперты и учёные приехали в Японию, чтобы изучить и понять причины успеха Японии. Далее организационная культура стала развиваться в США и в других странах. Организационная культура является необходимым аспектом эффективной деятельности предприятия и влияет на развитие предприятии или компании.[[6]](#footnote-6)

Культура — это абстракция, но силы, созданные в социальных и организационных ситуациях, имеющие под собой культурную основу, являются мощными. Если мы не понимаем действия этих сил, мы становимся их жертвами[[7]](#footnote-7).

Культура как концепция имела долгую и неоднозначную историю. Необходимо отметить, что у понятия культура несколько значений. Во-первых, культура – это обозначение сельскохозяйственных растений. Во-вторых, понятие культура используется для обозначения обычаев и обрядов, которые появляются и развиваются в течение существования человечества. Однако для нас имеет значение понятие организационной культуры, под которым исследователи в области управления персоналом и менеджмента понимают климат в организации и практику обращения с людьми, а также в поддерживаемые в организации ценности и кредо организации.

Мы можем думать о культуре как о накопленном в процессе совместного обучения опыте группы, охватывающем поведенческие, эмоциональные и когнитивные элементы общего психологического функционирования членов группы. Для такого совместного обучения должно быть наличие совместного опыта, который, в свою очередь, подразумевает определенную стабильность членства в группе. При наличии стабильности состава функционирующих групп формируются шаблоны деятельности, которые в конечном итоге можно назвать культурой.

Культура является результатом сложного группового процесса обучения, на который только частично влияет поведение лидера. Но если выживанию группы угрожает опасность, потому что элементы ее культуры становятся неадаптированными, то, в конечном счете, руководство начинает оказывать активное влияние, чтобы предпринять и сделать что-то в этой ситуации.

Каждая организация имеет свою собственную культуру, аналогично, как характер людей, хотя и не видимый, но всегда существует, он направляет формирование личного развития и является основой поведения людей. Поскольку характер будет влиять на индивидуальное поведение, убеждения и ценности, разделяемые членами организации, также будут влиять на идеи и поведение всей организации[[8]](#footnote-8).

Даже если мнения самих членов организации очень независимы, на них оказывают непреднамеренное влияние организационные убеждения и ценности. Однако, если члены организации как кодекс поведения, чтобы соответствовать организации, то эти убеждения и ценности окажут очень значительное влияние на отдельных лиц. Когда члены объединяют эти убеждения в свои собственные кодексы поведения, они будут придерживаться этих обязательств и воплощать их в индивидуальные убеждения и ценности. Таким образом, работа сотрудников в организации эквивалентна их реализации своей жизненной ценности, работа персонала в организации может получить личное психологическое удовлетворение, поскольку их поведение в организации соответствует их личным убеждениям. Если члены организации дефолт по этим общим, интернализованным убеждениям и ценностям, то они становятся источником информации и источником организационной культуры.

Говоря о культуре, мы обычно думаем о том, что люди что-то делят, не зависимо от того, относится ли это разделение к традициям делания и мышления в определенных способах или системах значений, или базовых предположений, регулирующих людей в определенных направлениях. В разнообразных культурных исследованиях, проведенных за последние тридцать лет в организационных исследованиях, было создано множество определений организационной культуры, и большинство этих определений связано с какой-то формой общего смысла, интерпретаций, ценностей и норм.

Культурные изменения трудно осуществить, поскольку обычно требуется, как минимум, то, что обычно скрытые предположения становятся явными и целенаправленными. Основные допущения здесь рассматриваются как управляющее поведение и организационная практика посредством более заметных ценностей и норм, которые выражаются в различных организационных подсистемах как ритуалы, организационная структура, руководство и системы управления.[[9]](#footnote-9)

Социальные элементы знаний, которые были подчеркнуты в предыдущих разделах, по крайней мере частично зависят от организационной и общинной культуры. Организационная культура определяет ценности и убеждения, которые являются неотъемлемой частью того, что вы хотите видеть и поглощать[[10]](#footnote-10). Она включает общее восприятие реальности, как обстоят дела и как все должно быть. Кроме того, культура сообщества и группы определяет готовность и условия для обмена знаниями с другими членами организации. Знание и обмен знаниями, таким образом, неотделимы от организационной культуры.

Феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации, многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, формирующимся в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных в её деятельности.[[11]](#footnote-11)

Термин «**организация**» употребляется в различных смыслах[[12]](#footnote-12).

Во-первых, организация – это устойчивое объединение людей, которое занимает определенное место в обществе и предназначено для выполнения определенной функции, т.е. организация – это объект.

Во-вторых, организация — это определенная деятельность, и включающая координацию, налаживание необходимых связей и т.д. Здесь организация – процесс, связанный с сознательным воздействием на объект, и значит, что с присутствием организатора (управляющего) и организуемых (объекта управления).

В – третьих, организация – это упорядоченность какого-то объекта.

В первую очередь важно понять организацию как объект, поскольку такое определение имеет ключевое значение для объяснения предмета менеджмента. Состав из этого:

* Организации – это социальные системы, т.е. люди, объединенные в группы;
* Их деятельность интегрирована – люди действуют вместе, сообща;
* Их действия целенаправленны – один имеют общую цель.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируемых для достижения общей цели (или целей).[[13]](#footnote-13)

Организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека общества во внешней среде для организации.

Организация - сложный организм, основной жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Культура включает в себя материальные (машины, здания и сооружения и т.д.) и нематериальные (знания, умения, навыки, мировоззрение, нравственные и эстетические уровни развития и т.д.) результат деятельности людей.[[14]](#footnote-14)

Культура – коллективное понятие, то есть культура представляет собой нечто общее для какой – либо группы людей, связанных определенной социальной организации. Необходим условием возникновения культуры является общение членов группы между собой.

В обеспечении уникальной конкурентоспособности компании особая роль принадлежит организационной культуре, которая относится к редким и наиболее сложно имитируемым нематериальным стратегическим ресурсам. Всякая организация имеет свои культурные особенности, которые отличают её от других организаций, потому что она является результатом взаимодействия уникальных людей – сотрудников фирмы. Влияние личности руководителя, сильного лидера на формирование ценностей, правил, традиций, принятие управленческих решений придает определенную уникальность компании.[[15]](#footnote-15)

К понятию сущности и содержания организационной культуры существуют различные подходы. Все определения организационной культуры можно разделить на три группы (табл.1.1):

Группа №1: определения-характеристики деятельности организации и ее членов;

Группа №2: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры;

Группа №3: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию.

*Таблица 1.1*

**Основные определения организационной культуры**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Авторы | Содержание определений | | | |
| **Определения - характеристики деятельности организации и ее членов** | | | | |
| Д. Олдхэм | | | | Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации |
| Б.З. Мильнер | | | | Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности |
| К. Сил и Д. Мартин | | | | Ценностей организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д. |
| Р. Холл | | | | Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия |
| **Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры** | | | | |
| Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру | | | | |
| Д. Хэмптон | | | Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи | |
| Д. Гибсон  и Д. Иванцевич | | | Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации | |
| Р. Дафт | | | Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации | |
| Д. Ньюстром и К. Дэвис | | | Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм | |
| Ф. Лютен | | | Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат | |
| Н. Лэметр | | | Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами | |
| Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию | | | | |
| К.Камерон и Р.Куинн | | То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации | | |
| Р.Гриффин | | Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чегобыла основана организация, как она работает, и что для нее важно | | |
| П.Вейлл | | Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию | | |
| Ф.Харрис и Р.Моран | | Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация | | |
| Элдридж и А.Кромби | | Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей | | |
| **Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию** | | | | |
| М.Мескон | | Атмосфера или социальный климат в организации | | |
| Э.Джакус | | Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими” | | |

⁎Составлено по: О.Н. Тихомирова.: Организационная культура: формирование, развитие и оценка. 2013.– с11.

Вывод: организационная культура должна быть воспринята членами организации. ценности организации является центральной составляющей в большинстве трактовок организационной культуры.

Организационная культура разделится на три уровня[[16]](#footnote-16):

Поверхностный уровень включает, с одной стороны, такие видимые внешние факторы, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой стороны – все то, что человек может ощущать и воспринимать с помощью чувств.

Подповерхностный уровень предполагает изучение ценностей и верований.

Глубинный уровень включает базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе и др.

Организационная культура состоит из нескольких элементов:

* Организационные ценности, которые являются ориентирами поведения членов организации;
* Миссия и лозунги;
* Философия организации;
* Обряды и ритуалы - стандартные мероприятия, направленные на подчеркивание значимости определенных событий, целенаправленного психологического воздействия на работников с целью их сплочения, формирование у них преданности компании, необходимых убеждений и ценностей;
* Нормы правила;
* Стиль руководства;
* Истории, рассказы, легенды, мифы о важнейших событиях и людях организации;
* Символику - эмблемы, товарные знаки, униформу и другие атрибуты внешнего вида персонала, дизайн помещений и тому подобное.
* Герой;
* Мотивация;
* Традиции;
* Язык общения коммуникации;
* Истории мифы гланды.

Например, элементы организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ) относятся:1) миссия; 2) ценности;3) нормы и стиль поведения работников друг с другом и с субъектами внешней среды;4) правил;5) Герой.

Формирование организационной культуры является историческим процессом, оно не из воздуха, когда-то сформировалось и было трудно исчезнуть. Именно с организацией, основателем информационно-пропагандистской деятельности, организацией различных положений и мероприятий, институционализированный и членами организации, для основного, содержательного написания общего понимания, а также после отбора, пропаганды высокого уровня, социализации и постепенное формирование Развитого.

Организационная культура существует как данность в любой организации. Её создают сами сотрудники, вступая в отношения друг с другом. Это взаимодействие между членами коллектива подчиняется определенным правилам. Те аспекты поведения, на которые руководство обращает наибольшее внимание, за которые поощряет или, наоборот, порицает, и являются сущностью организационной культуры.[[17]](#footnote-17)

Существует три аспекта макроэкономических факторов в формировании организационной культуры:

1.Постоянное развитие науки и техники оказало огромное влияние на предприятие, так что управление мышлением предприятия, организацией управления, инструментами управления, управленческим поведением и управленческим персоналом и т.д. Претерпело огромные изменения, особенно управленческие ценности изменение.

2. Рыночная конкуренция продолжает усиливаться. Во всех соревнованиях наиболее важны технологии и человеческая конкуренция, а в технологиях и людях по-прежнему остается знание конкуренции, потому что знание является основой.

3. Предприятия должны основываться на конкретной среде, создавать хороший имидж и стремиться к возвращению к обществу, мы должны точно идентифицировать и изучать влияние человеческой среды и роли, и это организационная культура для ответа на вопрос.

Организационная культура современного предприятия является общей концептуальной системой организации, и это общее понимание, которое существует среди членов организации. Она обычно описывает аспекты ориентации, контроля, менеджера и сотрудника, и взаимоотношений, базовый взгляд на персонал, режим общения, сознание сотрудничества, общее сознание, точку вознаграждения, устойчивость к риску и т.д.[[18]](#footnote-18)

# 1.2 Основные характеристики организационной культуры

Существует многие подходы к выделению различных характеристики, дающих возможность определить иную культуру.

Организационная культура– совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.[[19]](#footnote-19)

Организационная культура имеет следующие основные характеристики[[20]](#footnote-20):

1.Особенность. Каждая организация имеет свою уникальную культуру, образованную страной организации, адом, нацией, возрастом, отраслевыми характеристиками и личностными характеристиками группы. В процессе развития организации неизбежно будут формироваться уникальные ценности, бизнес-ориентиры, этика и цели развития.

2. Устойчивость. Такая характеристика организационной культуры связана с тем, что ценности, сформированные в рамках организационной культуры, приобретают характер традиций и управленческих стереотипов, которых должны придерживаться все сотрудники и которые сохраняют свою устойчивость на протяжении нескольких поколений людей, работающих в организации. в соответствии с таким должны осуществляться прием людей в компанию, оценка их эффективности, их продвижение и поощрение.[[21]](#footnote-21)

3. стабильность. Организационная культура в долгосрочном развитии организации постепенно формируется, как правило, имеет сильную стабильность, а не из-за организационных изменений, стратегических переносов или изменений в продуктах и ​​услугах и изменений.

4. Структурированность составляющих элементов. Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.

5. Историчность. Выработка организационной культуры является процессом трудным и медленным, особенно на уровне тех допущений, которые представляются как само собой разумеющееся. «Сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного периода времени;

6. Системность. системность является важнейшим свойством, указывающим на то, что организационная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.[[22]](#footnote-22)

7. Эмоциональность. Организационная культура обладает огромной эмоциональной силой. Эмоциональная окраска элементов культуры придает им огромное значение в жизни социальной организации.[[23]](#footnote-23)

8. Индивидуализм/коллективизм. Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих интересов, а также интересов ближайших к нему людей, т.е. его родственников. Коллективизм, например, исходя из того, что каждый человек по рождению или по своей работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от неё[[24]](#footnote-24).

9. Строгая структурированность элементов, составляющих организационную культуру, их иерархическая соподчиненность, наличие у них собственной степени насущности и приоритетности.

10. Относительность, выражающаяся в том, что организационная культура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы как со своими собственными целями, так и окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

11. Неоднородность: внутри организационной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субструктурами.

12. Мужественность. Эта характеристика устанавливает степень восприимчивости культуры к особенностям, присущим женской модели поведения, т.е. чем выше этот показатель, тем выше «женственность».

13. Долгосрочная или краткосрочная ориентация в поведении членов организации. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и наклонению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.[[25]](#footnote-25)

14. Коллективность. Культура не может быть произведена средствами изолированных друг от друга индивидов. Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии;

15. Динамичность. Несмотря на свою кажущуюся стабильность, организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации. Культурные образцы, со временем утратив свою актуальность, либо полностью исчезают, либо принимают соответственно новым условиям форму.

16. Разделяемости: любая организационная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что её постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом.

17. Адаптивность организационной культуры, т.е. её способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становиться частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, с другой стороны.

18. Культурность. Это одна из главных характеристик, организационная культура представляется как культурная форма. Она отличается от других черты культуры.

**С.П. Робин** предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации[[26]](#footnote-26):

* + личная инициатива;
  + готовность работника пойти на риск;
  + направленность действий;
  + согласованность действий;
  + обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
  + перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
  + степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
  + система вознаграждений;
  + готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
  + степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

В развитии организационной культуре конкретной организации существуют особенности, которые являются основными чертами (или характеристиками) организационной культуры организации.

# 1.3 Функции организационной культуры

Организационная культура является важным элементом, влияющие на эффективности общих организации. Международные компании или предприятии добились больших успехов от функции организационной культуры. Про этим можно выделить следующие функции организационной культуры:

(1). Герменевтическая функция. Данная функция организационной культуры состоит в «доведении» до сотрудников организации смысла её миссии и целей, ценностей и норм, формировании смыслового пространства их профессионально-трудового и личностного самоутверждения. Достаточно высокий уровень организационной (корпоративной) культуры позволяет каждому члену организации самостоятельно определить возможность и пути достижения им наибольшего успеха; [[27]](#footnote-27)

(2). Селективная функция. Организационная культура позволяет без административного нажима, естественным путем отбирать наиболее эффективные для достижения цели внутрикорпоративные межличностные отношения, соответствующие модели поведения персонала. Смысл данной функции заключается также в отборе и «эталонизации» отдельных актов корпоративных отношений, и их возведении в ранг культурного образца и вместе с тем в отклонении других, неадекватных актов[[28]](#footnote-28).

(3). Идентификационная функция[[29]](#footnote-29). Организационная культура способствует, во всяком случае должна способствовать, позитивной идентификации с коллектива.

(4). Функция социальной дифференциации. Помимо функций социальной интеграции и социального сплочения, о чём уже говорилось, организационная культура направлена также на утверждение и демонстрацию самобытности и исключительности собственной организации, её отличия от других организации[[30]](#footnote-30).

(5). Адаптационная функция. Адаптация работника в организации во многом связана с тем, насколько успешно он сможет влиться в существующую культуру, примет ли господствующие ценности. От того, настолько глубоко он интериоризирует ценности и нормы данной организации, зависит и характер его адаптации, и эффективность самой организационной культуры. [[31]](#footnote-31)

(6). Управляющая функция.[[32]](#footnote-32)

Организационная культура может играть определяющую роль ценностной ориентации и ориентации на поведение на предприятиях и каждого из них. Эта ориентация отличается от традиционного управления, которое просто сосредоточено на жесткой дисциплине или системе, в организационной культуре подчеркивается руководство поведением членов предприятия из формирующей организационной культуры, люди при этом воспринимают общие ценности в культуре незаметно.

(7). Стимулирующая функция.

Позитивные идеи и кодекс поведения могут формировать сильное чувство миссии и устойчивую движущую силу[[33]](#footnote-33). Позитивная организационная культура становится воздействующим фактором на само мотивации для сотрудников, управлением, которому они могут противопоставлять свое поведение, выявлять пробелы, может создать движущую силу для улучшения.

(8). Стабилизационная. Такая функция предполагает создание в организации социальной стабильности, формирование у сотрудников чувства причастности к сильной организации, а соответственно и чувства защищенности, предсказуемости дальнейшей рабочей деятельности.[[34]](#footnote-34)

(9). Инновационная функция. Она является внешней функцией, которая помогает организации выживать в условиях конкретной борьбы и занять передовые позиции в экономике. Основу её составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. [[35]](#footnote-35)

(10). Охранная функция. Организационная культура представляет собой своего образное препятствие, и барьер для проникновения в организацию нежелательных и явно отрицательных ценностей, существующих во внешней среде. [[36]](#footnote-36)Так организационная культура снижает действие негативных внешних факторов. Организационная культура обычно сознательно формируемый руководством организации фактор, определяющая границы, в рамках которых прекращается действие экономических механизмов и неопределённость рыночной стихи уступает место целенаправленным действиям предпринимателей и менеджеров.

(11). Функция ограничения

организационная культура оказывает связанное влияние на мышление и поведение каждого сотрудника. После долгого периода строительства организационной культуры, сформированных письменных или конвенционных правил и положений, этики и кодексов поведения для регулирования поведения сотрудников, достигается контроля над мышлением и ведением рабочих.

(12). Коммуникативная функция.

В соответствии с ней обеспечивается взаимопонимание и взаимодействие членов организации через разделяемые ценности, нормы поведения и другие элементы организационной культуры.

(13). Мотивирующая функция.

Данная функция проявляется в том, что принадлежность к организационной культуре уже само по себе является мощным стимулом к росту производительность труда, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. [[37]](#footnote-37)

(14). Интегрирующая функция. Прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидуумов и групп – ее участников.

(15). Функция регулирования партнёрских отношений. Внешняя среда и её отдельные субъекты могут быть весьма неблагоприятны для организации тем, что используют ценности и нормы, не совпадающие с ценностями и нормами конкретной организации. В этом случае высокая организационная культура помогает выработать приемлемые правила взаимодействия с партнёрами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

Функции влияния организационной культуры на управление:

1.Организационная культура является основой стратегического управления. Стратегическое управление заключается в том, чтобы определить свою миссию в соответствии с внешней средой и внутренними условиями для определения стратегических целей предприятия, чтобы обеспечить правильное выполнение целей и плана выполнения, и полагаться на внутренние возможности, реализованные таким образом планирования и принятия решений, ограничения в процессе внедрения динамического процесса управления. эффективная организационная культура является важным условием для развития и успеха бизнес-стратегии.

2. Уместность организационной культуры и стратегического управления

Чтобы сохранить организационную культуру и стратегическое управление взаимной синергией, необходимо всестороннее понимание положительного и отрицательного влияния на стратегическое управление культурными предприятиями на анализ того, как изменить культуру организационной стратегии.

3. Положительная роль организационной культуры в стратегическом менеджменте

Корпоративная миссия и ценности являются важными факторами для корпоративной культуры, сотрудники могут идентифицировать себя с философией бизнеса и вероучением.

Разработка корпоративной стратегии зависит от миссии. Корпоративная миссия определяет объем и уровень предприятий, работающих в сфере социально-экономической деятельности, представляет собой фирменный стиль и роль в социально-экономической деятельности.

Основные корпоративные ценности организационной культуры направляют развитие собственной стратегии предприятия на построение на основе ценностей, необходимых для следования рынку и собственного прогресса предприятия. Когда сотрудники смогли согласиться с ценностями компании, вы могли бы подумать, что усилия, которые они предпринимают для роли предприятия, ценный смысл коллективной ценности идентичности, дадут сотрудникам большее удовлетворение, и это чувство удовлетворения в свою очередь будет способствовать более персонал предприятия.

Организационная культура – органичная и единая система, включающая в себя человека и предприятие. Её особенностями являются неотделимость развития человека и предприятий, использование личных целей для достижения целей организации, общее стремление к достижению предприятием различных преимуществ.

Культура организации сыграла стабильную роль организации в разработке и внедрении корпоративной стратегии. Он направляет и формирует отношение и поведение сотрудников, заставляет сотрудников принимать корпоративные нормы и каноническую роль механизмов сдерживания, а руководство играет роль механизмов сдерживания, чтобы побудить своих сотрудников к достижению поведения, которое ожидают предприятия. С точки зрения времени корпоративные стратегические ограничения можно разделить на прежние ограничения, впоследствии ограничения и любые временные ограничения. Предварительные ограничения требуют разработки хорошего действующего стратегического плана до его реализации, однако он должен быть согласован с организационной культурой, если есть отклонение между ними, организационная культура будет играть свою регуляторную роль для предыдущих ограничений идет гладко. Организационная культура имеет свои стратегические ограничения, которые более значительно воплощаются в корректировке ограничений впоследствии. Она основана на духе предпринимательства, предполагая держать сотрудников сдержанности и саморегуляции, используя гуманные способы корректировки. таким образом, организационная культура может значительно снизить затраты на трение и связь персонала в процессе реализации стратегии, в целях содействия реализации стратегии на предприятии.

Организационная культура как движущая сила стратегии и постоянное повышение эффективности бизнеса, рентабельности и производительности, она становится мощной внутренней движущей силой. Культура позволяет членам понять историческую традицию и нынешний подход к бизнесу, предоставляя персоналу разумное объяснение событий прошлого предприятия, таким образом, чтобы помочь сотрудникам понять их надлежащее представительство в будущем в подобных случаях.

1.4. Факторы, влияющие на развитие организационной культуры

В современном периоде существует многие факторы, влияющие на развитие организационной культуры. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, американский учёный Эдгар Шейн определил, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, определяющие формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят, как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается Критериальная база поведения людей в организации.
2. Реакция руководства на критические ситуации, которые возникают в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.
4. Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Учёных Эдгара Шейна входят следующие факторы[[38]](#footnote-38):

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе.

1. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.
2. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.
3. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Для того, чтобы осуществить процесс развития организационной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на неё существенное влияние.

Анализ факторов внешний и внутренней среды является одним из первых этапов процесса развития организационной культуры и осуществляется в следующей последовательности:

1. Выделяются наиболее существенные факторы, которые влияют на организационную культуру. Их перечень будет определяется сферой деятельности фирмы, ситуацией на рынке, её конкурентным положением, размером и др.
2. Определяется вес (ранг) каждого фактора. Вес или ранг факторов можно определить экспертным путем, например, через опрос руководителей, работников организации.
3. Проводится анализ зависимости организационной культуры от каждого фактора (направление воздействия фактора, характер влияния, специфика фактора, возможность его изменения, степень зависимости и т.п.).

В результате анализа строится многофакторная модель, например, в виде табл. 1.2.

*Таблица 1. 2*

**Пример многофакторной модели зависимости организационной культуры от факторов внешней и внутренней среды.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Ранг (вес) фактора | Параметры | Значение параметра |
|  | | | |
| Х1 | 1 | Направление воздействия | … |
| Характер влияния | … |
| Специфические особенности | … |
| Возможность изменения или устранения | … |
| Степень зависимости | … |

⁎Составлено по: В.Г. Карпов Основы проектного менеджмента / В.Г. Карпов. - М.: Уфа: Монография, 2013. -с184.

Анализ факторов внешней среды. Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются:

* Национальная культура и менталитет;
* Деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
* Конкуренты;
* Акционеры и собственники;
* Инвесторы;
* Законодательные акты (федеральные, муниципальные, международные);
* Международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
* Внутренняя политическая, экономическая ситуация, социальная ситуация;
* Научно-технический прогресс.

Культура как исторический определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей.

Выводы

В современной литературе существует довольно многие определении организационной культуры. Часто организационная культура трактуется как: принимаемая большей частью организационная философия и идеология управления, ценностей ориентации, верования, ожидания, расположения и норм, лежащих в основе отношений, как внутри организации, так и за её пределами.

Термин «организационная культура» возник в США, когда исследователи стали изучать параметры деятельности американских корпораций, которые делают их успешными и процветающими. Каждое из подразделений корпораций, часто расположенных в различных географических регионах, и каждый уровень в их структуре могут формировать собственную культуру.

Организационная культура является основным элементом развития организации, продуктом экономической конкуренции между США и Японией, а также реакцией менеджмента на изменения в практике управления.

Организационная культура современного предприятия включает в себя множество характеристик.

Организационная культура является важным элементом, влияющие на эффективности общих организации. Международные компании или предприятии добились больших успехов от функции организационной культуры.

В современном периоде существует многие факторы, влияющие на развитие организационной культуры. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, американский учёный Эдгар Шейн определил, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, определяющие формирование организационной культуры.

В данной главе решены следующие задачи:

- изучение концептуальных основ организационной культуры как факторов повышения эффективности деятельности организации;

- определение сущности и уточнение понятия категории «организационная культура» в теории управления;

- определение основных признаков формирования организационной культуры на современном этапе;

- изучение функции и роли организационной культуры;

- выявление факторов формирования и условий, необходимых для развития организационной культуры;

# ГЛАВА 2. МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

2.1 Основные методы формирования и развития организационной культуры

Существуют различные методы формирования и развития организационной культуры. В малых организациях выбор способа осуществления формирования и развития остается за руководителем организации, а в крупных - создаются специальные структурные подразделения, занимающиеся данным вопросом. Однако, как показывают исследования, более 80 % подобных структурных подразделений ориентированы, в основном, на оплату труда и вознаграждение работников за различные заслуги перед предприятием (служба управления персоналом, ОТиЗ).

Формирование и развитие организационной культуры связано с следующими моментами: стратегическое мышление организационной культуры; стратегические модели организационной культуры; разделение стратегического этапа организационной культуры; разработка плана стратегии организационной культуры; четкая стратегическая направленность организационной культуры; выбор плодотворной стратегии организационной культуры.[[39]](#footnote-39)

Формирование и развитие организационной культуры тесно связано с мотивацией. Особенностью теорий мотивации и стимулирования труда является то, что до сегодняшнего дня ни одна из них не устарела. Значимость оценки мотивации и стимулирования труда как важнейшего условия преодоления кризиса в сфере экономики труда требует тщательного осмысления его сущности. Стабильное внимание ученых к этой проблеме обусловлено тем, что мотивация – многофакторное явление, проявления которой (удовлетворенность трудом, производительность, приверженность компании) исключительно сложные и многоаспектные. При этом теоретические и практические представления о характере мотивационных факторов не совпадают с их реальным практическим проявлением.[[40]](#footnote-40)

Для понимания сущности мотивационного механизма персонала в контексте экономики труда необходимо рассмотреть и проанализировать некоторые классификации теорий мотивации и стимулирования. Основоположником классической теории научного менеджмента считается Ф. У. Тейлор. Идеи ученого были просты и сводились к следующим утверждениям: если энергичные рабочие, которые работают напряженно, обнаруживают, что зарабатывают не больше ленивого работника, у них не будет интереса делать столько, сколько они могут. Уникальность метода Ф. Тейлора состояла в том, что он значительно увеличил вознаграждение за высокую производительность.

Одной из наиболее известных теорий мотивации является модель А. Маслоу, ориентированная на потребности человека. К основным потребностям человека в соответствии с теорией Маслоу необходимо отнести следующие:

- физиологические потребности – потребности, обеспечивающие выживание человека (это вода, еда, отдых, секс);

- потребность в безопасности – защита от физических и психологических угроз окружающего мира и уверенность в том, что эти потребности будут удовлетворены и в будущем;

- социальные потребности –взаимодействие с другими людьми;

- потребность в уважении – самоуважение, компетентность, признание.

Пирамида потребностей работников организации Маслоу представлена на рисунке2.1.

|  |
| --- |
| Потребность в самоактуализации |

Потребность в самоуважении

Социальные потребности

Потребность в безопаснои

Физиологические потребности

*Рис. 2.1.* **Пирамида Маслоу**

⁎Составлено по: Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб.: Питер, 2013**. -**635 c.

Разработанная Герцбергом двухфакторная теория мотивации и стимулирования предполагает выделение двух групп факторов – гигиенические и мотивационные.

Фредерик Герцберг предложил несколько иной подход к мотивации, но его исследования также привели к выводу, что существует иерархия потребностей, схожая с той, которую предложил Маслоу. В то время как А. Маслоу обеспокоен определением источников мотивации в общем смысле, Ф. Герцберг сосредоточен на тех, которые имеют отношение к работе и работают на достижение результата. Герцберг пришел к выводу, что только те системы, которые соответствуют потребностям до уровня эго-состояния и самореализации по А. Маслоу, могут служить прямыми источниками мотивации для эффективной работы. Необходимость в обеспечении безопасности, по Ф. Герцбергу, несколько связаны с трудовой мотивацией, особенно в рамках построения отношений руководитель-подчиненный, также существуют потребности, служащие для межличностного удовлетворения. Герцберг назвал эти потребности потребностями верхнего уровня иерархии А. Маслоу.

Нижний уровень потребностей в масштабах системы, в частности, те из них, которые связаны с основными физиологическими потребностями и потребностями в обеспечении безопасности, Герцберг назвал потенциальными раздражителями, нежели источниками мотивации труда.

В рамках "теории двух факторов мотивации" психолог Ф. Герцберг дифференцировал факторы, которые мотивируют людей на рабочем месте, а также факторы технического обслуживания, которые имеют потенциал для мотивации вследствие своей неудовлетворенности. По Ф. Герцбергу, мотивация развивается от вызовов, присущих самой трудовой деятельности, через ответственность, достижения, признание, продвижение и рост. Недовольство, если таковое имеется, следует из факторов технического обслуживания, которые определяются нижним уровнем потребностей при условии адекватного их удовлетворения. Хороший руководитель и обеспечение хороших условий труда являются примерами таких потребностей. При отсутствии возможности реализовать данные потребности интересная работа или возможность продвижения по карьерной лестнице становятся слабыми факторами мотивации.

Мотивирующие факторы в теории мотивации, предложенной Хакманом и Олдхемом, определены на рисунке 2.2

Идентичность задания

Разнообразие умений

Важность задания

Автономия

Обратная связь

Ощущение содержательности работы

Ощущение ответственности

Информация о результатах

Удовлетворенность

Мотивация

Высокое качество работы

Низкий уровень текучести кадров

Сила потребности в росте

*Рис. 2.2.* **Мотивирующие факторы в теории Хакмана и Олдхема**

⁎Составлено по: Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб.: Питер**-**Москва, 2013**. -**635 c.

В соответствии с Рис. 2.2 важно сказать, что, по мнению Хакмана и Олдхема, усилению мотивации и стимулирования труда могут способствовать только те условия, которые позволяют людям удовлетворять потребности только высшего уровня – потребности в ответственности и содержательности работы. Технология формирования мотивационного механизма представлена далее.

Технология формирования мотивационного механизма в организации состоит из блоков, представленных на рисунке 2.3

Выявление факторов

Конкретизация факторов

Выбор методов воздействия

Выбор инструментария

Определение мотивационных ресурсов

Построение стратегии работы

Реализация стратегии работы

Результат достигнут?

Если да, работа завершена

Построение модели

Анализ результатов

Внесение корректировки в модель

Нет

*Рис. 2.3.* **Технология формирования мотивационного механизма в организации**

Составлено по: Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие; СПб.: Питер, 2013**. -**635 c.

В соответствии с рисунком 2.3 можно отметить, что формирование мотивационного механизма начинается с выявления факторов и заканчивается реализацией мотивационной стратегии. Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач:

- необходимость достижения положительного морально-психологического климата в коллективе;

- необходимость обеспечения заинтересованности сотрудников в труде;

- ориентация на повышение производительности труда для целей роста результативности деятельности.

Алгоритм технологии формирования мотивационного механизма в организации следующий:

1. Выявление факторов, которые определяют структуру механизма.
2. Конкретизация сущности указанных факторов.
3. Определение возможности самопроизвольного изменения факторов в социально-экономических условиях развития организации.
4. Определение наиболее подходящих методов воздействия на мотивационные процессы.
5. Выработка функций данного комплекса.
6. Выявление мотивационных ресурсов в управлении.
7. Оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

Основные положения и недостатки классических теорий мотивации представлены в таблице2.1

*Таблица 2.1*

**Основные положения и недостатки классических теорий мотивации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теории мотивации | Основные положения | Недостатки |
| Иерархическая (А. Маслоу) | Выделены пять основных групп потребностей, расположенных по иерархии от низших к высшим. | Поэтапность в удовлетворении потребностей на практике соблюдается крайне редко |
| Двух факторов (Ф. Герцберг) | Трудовые мотивы разделены на две группы: «мотиваторы» и «гигиенические факторы». | Деление мотивов на две группы факторов условно, при этом не учитываются индивидуальные различия людей |
| Высших  потребностей  (Д. Мак-Клелланд) | Высшие потребности представлены тремя группами: власти, успеха, причастности. | Не учитываются потребности «низшего» уровня |
| Трехуровневая (К. Алдерфер) | Выделены три уровня потребностей. Их удовлетворение происходит от низших к высшим, но при невозможности удовлетворения высшей потребности происходит возвращение «вниз» | Рассматривается ограниченный круг потребностей. Возможность замены не подтверждена на практике |

Составлено автором

Основополагающей целью совершенствования организационной культуры компании является достижение устойчивого развития, характеризующееся динамическим увеличением показателей, отраженных в табл. 2.2.

*Таблица 2.2*

**Показатели устойчивости компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип устойчивости компании | Основные аспекты устойчивости | Основные показатели |
| 1. Экономическая устойчивость | Себестоимость выпускаемой продукции | Затраты на 1 руб. выпускаемой продукции |
| Прибыль | Ранжирование компаний по массе прибыли |
| Рентабельность | Рентабельность продукции |
| Рентабельность организации |
| Рентабельность продаж |
| 2. Производственная устойчивость | Стоимость основных производственных фондов | Стоимости основных производственных фондов |
| Производственная  мощность | Коэффициент  использования  производственной  мощности |
| Численность промышленно производственного персонала | Численность промышленно производственного персонала |
| 3. Управленческая устойчивость | Кадровый управленческий потенциал | Средний возраст руководителей высшего звена |
| Образование управленческих кадров | Образовательный  коэффициент |
| 4. Маркетинговая устойчивость | Конкурентная среда | Показатель  конкурентоспособности  продукции |
| 5. Социально­-экономическая устойчивость | Кадровая устойчивость | Коэффициент оборота по приему рабочих |
| Коэффициент текучести |
|  |  | кадров |
| Коэффициент постоянства состава персонала |
| 6. Организационная устойчивость | Эффективность организационной культуры | Коэффициенты влияния организационной культуры на эффективность работы компании |
| Коэффициент удовлетворённости работников компанией |
| 7. Экологическая устойчивость | Экологическая безопасность | Коэффициент экологической устойчивости |
| 8. Финансовая устойчивость | Финансовая безопасность | Комплексный показатель финансовой устойчивости |

⁎Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2015. - c. 31.

Устойчивое развитие компании — это сбалансированное и поступательное изменение всех показателей устойчивости компании, способной адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, сохраняя при этом целостность и основные свойства.

Для анализа деятельности компании необходимо исследовать изменение показателей устойчивости за период не менее пяти лет. Это связано с тем, что в настоящий момент экономические условия, в которых функционируют российские компании, подвержены изменениям, поэтому исследовать деятельность компании за более короткий период времени нецелесообразно, так как это не позволит дать оценку динамике показателей. Если наблюдается стабильное увеличение всех нижеприведенных показателей, можно говорить об устойчивом развитии компании.

Анализируя данные табл. 2.2, становится очевидно, что наличие эффективной организационной культуры имеет большое значение для устойчивого развития любой компании. Т. Питерс и Р. Уотерман, исследуя деятельность компаний, добившихся успеха, установили, что те компании, которые ставят перед собой только финансовые цели, достигают худших финансовых результатов, в сравнении с теми компаниями, которые четко формулируют свою миссию, идеологию и ценности.

Организационная культура является стратегическим инструментом, который позволяет подразделениям и сотрудникам компании эффективно взаимодействовать для достижения поставленных целей и с учетом выбранной миссии компании.

Значение организационной культуры для устойчивого развития компании определяется рядом обстоятельств:

- организационная культура придает персоналу корпоративную идентичность, чувство принадлежности, определяет внутреннее представление о компании, являясь важным индикатором стабильности и надежности своего положения;

- наличие четко определенной организационной культуры и ее сформулированных положений позволяет вновь прибывшим в компанию сотрудникам правильно реагировать и интерпретировать происходящие события и стиль управления;

- организационная культура стимулирует высокую личную ответственность сотрудника, выполняющего данные ему задачи; поощряя таких сотрудников, организационная культура определяет их в качестве образцов для подражания для новичков.

Для более полного анализа организационной культуры компании исследователю необходимо стать ее участником, так как, находясь в компании, посредством интервьюирования сотрудников можно собрать достоверные данные, которые необходимы для анализа.

Существует несколько методов, позволяющих определить степень влияния организационной культуры на развитие и эффективность деятельности компании.

Рассмотрим метод ситуационной балльной оценки. Суть данного метода состоит в том, что каждой характеристике организационной культуры присваивается определенный балл за эффективность. Оценка производится по пятибалльной шкале. Оценив каждую характеристику культуры и присвоив ей определенный балл, их суммируют по формуле (2.1):



где I - характеристика организационной культуры; n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

Оценка эффективности каждой характеристики проводится по следующей шкале: 5 - отличный результат; 4 - хороший результат; 3 - средний (удовлетворительный) результат; 2 - слабый результат; 1 - плохой результат.

В связи с тем, что при проведении интервьюирования сотрудников компании, невозможно сделать акцент на всех аспектах организационной культуры компании, целесообразно использовать следующие шесть важных параметров: стратегия компании, а также меры действий для достижения целей и задач; подбор персонала и развитие человеческих ресурсов; стиль управления в компании, показывающий отношение к сотрудникам, а также условия труда; структура компании; методы мотивации персонала; процессы в компании (налаженность коммуникаций между сотрудниками и подразделениями компании, система принятия решений).

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность работы компании определяется по формуле (2.2):[[41]](#footnote-41)

(2.2)



где - сумма характеристик организационной культуры компании; n - число исследованных характеристик.



Если все характеристики, выбранные для анализа, оцениваются максимально (на пять баллов), то коэффициент влияния культуры равен 1; это означает, что в компании существует такая культура, которая наилучшим образом способствует ее росту эффективности и устойчивому развитию.

Если же коэффициент минимален (К = 0,2), то это означает следующее:

1. Стратегические цели и задачи, стоящие перед компанией, либо действия, необходимые для их достижения, непонятный для сотрудников компании;

2. В компании существует неэффективная система подбора и оценки персонала;

3. Система мотивации разработана плохо либо существует, но не понятна для персонала;

4. Процессы в компании носят стихийный характер, происходят конфликты между подразделениями и между сотрудниками;

5. Коммуникации не налажены, отсутствует обратная связь между сотрудниками и руководством.

Также эффективность деятельности компании относительно влияния организационной культуры на нее можно оценить, используя коэффициенты роста продаж, текучести кадров, внедрения знаний и навыков.

Модель связи культуры с успехом организации была обнаружена Т. Питерсом и Р. Уотерманом. Проанализировав практику успешных американских компаний, они выяснили совокупность положений, применении которых привело эти компании к успеху:

1. Вера в действия: принятие решений необходимо даже при недостатке информации;

2. Связь с потребителем: потребитель всегда должен быть удовлетворен, так как именно от него поступает главная информация для компании;

3. Поощрение автономии и предприимчивости: предоставление подразделениям самостоятельности в целях проявления творчества;

4. Люди: человек является главным активом компании, отношение к людям с достоинством и уважением ведет к успеху;

5. Знание того, чем управляешь: для достижения успеха руководители должны контактировать с подчиненными на местах их работы;

6. Простая структура: ориентация на качество выполнения сотрудниками своих обязанностей, а не на увеличение управленческих штатов;

7. Сочетание жесткости и гибкости в организации: высокая организованность (жесткость) достигается, так как сотрудники верят в разделяемые ценности; гибкость обеспечивается минимизацией правил и руководящих вмешательств.

Модель В. Сате рассматривает влияние организационной культуры через 7 процессов:

1. Кооперация между индивидами и частями компании: насколько сотрудники кооперируются в компании, зависит от разделяемых ими верований и ценностей;

2. Принятие решений: организационная культура способствует наличию разделяемых ценностей у сотрудников компании; это способствует минимизации разногласий, таким образом процесс принятия решений становится более эффективным;

3. Контроль: этот процесс побуждает действовать в направлении достижения поставленных целей;

4. Коммуникации: в условиях четко сформулированной организационной культуры отпадает необходимость вести диалог по вопросам, в которых имеются разделяемые предположения;

5. Лояльность компании: организационная культура позволяет сотруднику отождествить себя с компанией, вследствие чего он активизирует свою деятельность в стремлении помогать;

6. Восприятие организационной среды: этот процесс обусловлен в значительной степени тем, как воспринимают организационную реальность коллеги сотрудника компании; организационная культура обеспечивает членов коллектива одинаковой интерпретацией среды.

7. Оправдание своего поведения: с помощью влияния организационной культуры сотрудники действуют осмысленно, таким образом, обеспечивая оправдание своему поведению.

Эффективность деятельности компании зависит от того, как вышеуказанные процессы протекают.

Также связь между организационной культурой и результатами деятельности компании отражает модель AGIL Т. Парсонса. В ней формулируются основные функции, которые компания должна выполнять, чтобы добиться успеха: адаптация к постоянно изменяющимся условиям внешней среды (Adaptation); достижение целей (Goal attainment); интеграция, способность к объединению (Integration); легитимность, признанность людьми и другими компаниями (Latency).

Данная модель полагает, что ценности организационной культуры — это наиболее важные инструменты выполнения вышеуказанных функций. Организационная культура будет направлять компанию к успеху, если разделяемые в компании верования и ценности позволяют ей адаптироваться, достигать поставленных целей, объединяться и показывать свою полезность людям и другим компаниям.

Еще одним примером опыта диагностики организационной культуры зарубежной компании является результат, достигнутый компанией финансовых услуг Meridian Bancorp. В 1985 г. в компании была проведена диагностика организационной культуры с помощью метода OCAI, ее результат соответствует профилю А. Очевидно, что данный профиль характеризует типичную культуру, присущую банкам. Рост компании, возникший вследствие приобретений и поглощения, ввел компанию в среду жестокой конкуренции. Президент компании считал доминирующей культурой клановую культуру, характеризовавшую компанию в период ее становления, однако сотрудники характеризовали ее как рыночную в следствие ощущения давления конкуренции.

Впоследствии культура компании изменилась, в виду увеличивающегося разнообразия финансовых услуг, предоставляемыми компанией. Сменился персонал компании, культура банка стала в большей мере адхократической и, возникло более согласованное понимание организационной культуры у президента и сотрудников компании.

В связи сокращением затрат и возрастающей конкуренцией, культура банка менялась. Сотрудники продолжали ценить клановую культуру и умеренные структурированность и формализованность работы, характеризующие бюрократический тип культуры. Однако после вновь проведенного анализа организационной культуры с помощью метода OCAI, в компании выявилось преобладание конкурентоспособности и стремления к производственному результату (что характеризует рыночную культуру), и предпочтение креативной разработки новых услуг (характеристика адхократической культуры).

В итоге, профиль компании представляет собой отражение культуры банковских компаний до середины 1980-х гг., что говорит о повышении степени согласия относительно набора ценностей и видения будущего среди сотрудников банка.

Анализируя опыт диагностики и изменения организационной культуры данной компании, можно сделать вывод, что согласованность доминирующей культуры с ее стилями лидерства и управлением персоналом, а также критериями успеха позволяет добиваться более высоких показателей деятельности, чем возможно при несоответствии вышеуказанных аспектов. В большинстве случаев соответствие друг другу различных элементов организационной культуры компании является исходной предпосылкой для достижения высоких показателей деятельности, а рамочная конструкция конкурирующих ценностей целесообразна для улучшения организационной эффективности и облегчения культурных изменений.

Также ярким примером изменения организационной культуры является история автомобильного завода General Motors. В середине прошлого века компания начала деятельность по строительству заводов в западных и южных штатах Америки, где действовали законы о праве на труд. Объединенный профсоюз рабочих-автомобилестроителей (UAW) интерпретировал это мероприятие как стремление вывести часть компании из- под своего влияния. В итоге, заводы продолжили быть под опекой профсоюза рабочих-автомобилестроителей, а также оказались наполнены самыми конфликтными трудовыми коллективами.

Один из этих заводов, на котором собирался легковой автомобиль Chevrolet Nova, к 1982 году работал на предельно низком уровне. Средний показатель прогулов на данном заводе составлял 20% в год. Каждый год работники завода подавали около 5000 жалоб, происходили забастовки, люди бросали работу и покидали рабочее место. На сборку одного автомобиля уходило на 30% больше затрат, чем у конкурентов из Японии. Динамика затрат имела негативный характер, производительность труда была самой низкой в компании, проявлялась неудовлетворенность покупателей собираемыми автомобилями Chevrolet Nova.

Неоднократные программы попыток улучшить сложившуюся ситуацию (стимулы связей с наемными работниками, системы новых стимулов, снижение численности персонала) не работали. В конце 1982 г. завод закрылся. Впоследствии GM предложила компании Toyota совместно создать дизайн и производить легковые автомобили (но без перепрофилирования компании). Компания Toyota согласилась. Однако GM установила, что в силу условий трудового договора в создающейся совместной компании первыми должны быть наняты рабочие профсоюза, и при возвращении в компанию необходимо учитывать их трудовой стаж. С другой стороны, на позиции менеджмента были поставлены японские менеджеры компании Toyota. Завод под названием New United Motors Manufacturing Incorporated (NUMMI) был открыт в конце 1985 г.

В табл. 2.3 отражены данные о производственных показателях прежнего завода GM (на 1982 г.) и нового завода NUMMI после одного года работы (на конец 1986 г.).

*Таблица 2.3*

Сравнение заводов General Motors (GM) и New United Motors Manufacturing Incorporated (NUMMI)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производственные  показатели | Завод GM (1982 г.) | Завод NUMMI (1986 г.) |
| Количество сотрудников, чел. | 5000 | 2500 |
| Прогулы, % | 20 | 2 |
| Количество  неудовлетворенных  жалоб/год | 2000 | 0 |
| Количество ежегодно подаваемых жалоб | 5000 | 2 |
| Количество забастовок сотрудников | 4 | 0 |
| Выпускаемая продукция | Chevrolet Nova | Chevrolet Nova 1988, Toyota Corolla, Geo Prism |
| Затраты на сборку одного автомобиля | На 30% выше, чем у Toyota | Как в компании Toyota |
| Производительность труда | Наихудшая в General Motors | В два раза вышесредней производительности труда General Motors |
| Качество выпускаемой продукции | Наихудшее в General Motors | Наилучшее в General Motors |

⁎Составлено автором

Анализируя данные табл. 2.3, можно сделать вывод, что за 1986 г. на новом заводе NUMMI производительность труда превысила средний показатель в GM в два раза, а качество выпускаемых автомобилей и удовлетворенность покупателей стали наивысшими в компании. Количество подаваемых жалоб уменьшилось с 5000 до 2 в год, а прогулы составили всего 2% (в 1982 г. - 20 %).

Чтобы объяснить причину такого значительного улучшения производственных показателей, Кэмерон К. и Куинн Р. в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» приводят данные интервью с рабочим завода NUMMI, членом профсоюза UAW, который являлся сотрудником GM более 15 лет. Как оказалось, после прихода японских менеджеров в компанию всем сотрудникам разрешили иметь личные визитки и указывать в них любые должности. Рабочий прокомментировал: «На визитке я указал свою должность - директор по совершенствованию сварки, хотя на самом деле моя работа заключалась в мониторинге работы сварочных роботов. Теперь, я всегда разыскиваю на парковке выпускаемые нами автомобили и, увидев их, достаю свою визитку и пишу на ее обратной стороне: «Я сделал этот автомобиль для вас, звоните в случае любых проблем, неполадок и вопросов». Далее я оставляю эту визитку на видном месте автомобиля. Таким образом, я чувствую огромную личную ответственность за качество производимых нами легковых автомобилей».

Отражение изменения организационной культуры компании заключается в различии между заводом GM в 1982 г. и заводом NUMMI в 1986 г. Другое отношение к работе затронуло внутреннюю сущность и ценности компании, поэтому впоследствии он оказался иным, нежели в 1982 г. Работники завода приняли новый способ восприятия компании и своих ролей в ее составе. Как следствие - более высокие показатели производительности труда, качества выпускаемых легковых автомобилей, сокращение прогулов и подаваемых жалоб работников, наличие благоприятной обстановки на рабочем месте.

Пример опыта данной компании показывает, что налаживание контакта между руководством и персоналом ведет к росту результатов деятельности компании. Исполнители готовы качественно и с отдачей работать в компании, они чувствуют себя нужными на производстве, в связи с чем их ответственность растет. Можно сделать вывод: улучшение показателей деятельности компании невозможно без изменения ее организационной культуры.[[42]](#footnote-42)

На основе анализа литературы о влиянии организационной культуры на устойчивое развитие компании можно сделать следующие выводы и обобщения. Во-первых, изучение работ зарубежных и отечественных авторов (У. Оучи, Г. Хофстеде, В. Сате, Э. Шейн, В. В. Томилов) позволяют определить понятие организационной культуры как «уникальную совокупность основных принципов, ценностей и базовых убеждений, которые являются эффективными и передаются новым сотрудникам компании в качестве способа восприятия, образа мышления и отношения к конкретным вопросам» и выполнить ее классификацию.

Согласно типологии национальных культур Г. Хофстеде можно выделить следующие виды организационной культуры: в зависимости от уровня интеграции человека в обществе - индивидуалистическая или коллективистская, по степени иерархичности отношений в обществе - автократичная или коллегиальная, по отношению к неопределенности - принимающая неопределенность или отвергающая неопределенность, в зависимости от распределения социальных ролей между полами в обществе - маскулинная или феминная.

С. Иошимури в типологии национального менталитета на основе анализа мировоззрения, установок по отношению к природе и судьбе, характера социальных отношений выделяет японскую и западноевропейскую типы организационной культуры.

Т. Дил и А. Кеннеди выделяют два параметра для классификации организационной культуры: величина риска и скорость получения обратной связи, на основе сочетания этих параметров ими были выделены четыре типа организационной культуры

Типология культуры М.Бурке содержит восемь типов организационной культуры на основе следующих параметров: взаимодействие с внешней средой, размера и структуры компании, мотивации персонала.

Подробно рассмотрен разработанный К. Камероном и Р. Куинном метод OCAI и находящаяся в его основе рамочная конструкция конкурирующих ценностей, которая позволяет дать описание организационной культуре и выделить следующие ее типы: клановая, рыночная, адхократическая и бюрократическая. Целью метода OCAI является диагностика именно тех аспектов компании, которые определяют фундамент ее организационной культуры.

Во-вторых, дано определение устойчивому развитию компании и отражены его показатели. Под устойчивым развитием компании понимается равновесное, сбалансированное, поступательное изменение всех показателей.

Рассмотрено влияние организационной культуры на устойчивое развитие компании с помощью коэффициентов влияния организационной культуры на эффективность работы компании, с помощью модели связи культуры с успехом организации Питерса Т. и Уотермана, модели Сате, отражающей влияние организационной культуры через 7 процессов, и модели AGIL Т. Парсонса, которая формулирует основные функции, которые компания должна выполнять, чтобы добиться успеха.

В-третьих, рассмотрен зарубежный опыт диагностики и изменения организационной культуры компании. Пример компании банковских услуг, Meridian Bancorp, позволил сделать вывод, что согласованность доминирующей культуры с ее стилями лидерства и управлением персоналом, а также критериями успеха позволяет добиваться более высоких показателей деятельности, чем возможно при несоответствии вышеуказанных аспектов. В большинстве случаев соответствие друг другу различных элементов организационной культуры компании является исходной предпосылкой для достижения высоких показателей деятельности, а рамочная конструкция конкурирующих ценностей целесообразна для улучшения организационной эффективности и облегчения культурных изменений.

Рассмотренный пример изменения организационной культуры компании General Motors позволил сделать вывод, что налаживание контакта между руководством и персоналом ведет к росту результатов деятельности компании. Исполнители готовы качественно и с отдачей работать в компании, они чувствуют себя нужными на производстве, в связи с чем их ответственность растет. Можно сделать вывод: улучшение показателей деятельности компании невозможно без изменения ее организационной культуры.

# 2.2 Механизм управления организационной культурой

Управление организационной культурой – важнейшая функция управления персоналом, тесно связанная со многими функциями системы управления персоналом: развитием персонала, оценкой, формированием организационной культуры и т.д[[43]](#footnote-43).

Конкурентная экономика диктует необходимость обеспечения высококачественными человеческими ресурсами, «особенность которых в том, что:

- во-первых, чем больше люди включены в профессиональную деятельность, тем больше у них накапливается жизненный опыт. Тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач, тем большую ценность они представляют для организаций…»;

- во-вторых, сложность производственных процессов требует серьезных капиталовложений в профессиональное обучение работников; в-третьих, достижение высококачественного труда невозможно без его эффективного стимулирования[[44]](#footnote-44).

Человеческие ресурсы организации являются одним из важнейших факторов ее успеха, эффективная организация их деятельности определяет рост финансово-производственных показателей деятельности предприятия, поэтому в рамках современной ужесточенной борьбы отечественные и зарубежные предприятия ориентированы на формирование системы менеджмента, ориентированного на персонал. М. Армстронг определяет человеческие ресурсы как наиболее ценный актив предприятия, способный коллективно и индивидуально вносить вклад в решение задач предприятия.

В организации эффективной работы предприятия существенна роль личных качеств руководителя – менеджера, которая определяет наиболее результативный вектор развития (Рис. 2.4).

Эффективная деятельность организации

Личностные качества руководителя

Методы и стили руководства

Система стимулирования деятельности руководства

Морально - психологический климат в коллективе

*Рис. 2.4.* **«Мягкие» факторы эффективной деятельности организации**

⁎Составлено по: В.В. Глухов Менеджмент / В.В. Глухов. - М.: СПб: Питер; Издание 3-е, 2017. -с608.

В рамках системы кадрового менеджмента важна роль системы мотивации. Эффективная деятельность организации, определена личными качествами руководителя, методами и стилями руководства, системой мотивации и стимулирования и проч. Менеджеры – это люди, которые достигают целей, стоящих перед организацией, посредством других людей. Определим особенности понятий мотивации и стимулирование труда. Мотивация как функция менеджмента (от lat. movere) – это:

- побуждение к действию, основанное на использовании прямых и косвенных методов управления мотивацией персонала;

- динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Как правило, все потребности человека, прежде всего, разграничивают на первичные потребности (это, как правило, физиологические потребности) и вторичные потребности.

Таким образом, в основе процесса мотивации и стимулирования лежит потребность человека. Истоки активности человека в трудовой деятельности сформированы на Рис 2.5.

Человек

Потребности

Установки

Мотивы

Стимулы

Цели

Интересы

Ценности

Активность в деятельности

*Рис. 2.5.* **Истоки активности человека в трудовой деятельности**

⁎Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. - 353 c.

В соответствии с Рис. 2.5 важно отметить, что трудовая деятельность человека определена, прежде всего, его интересами и потребностями. Важно сказать, что мотивация работника организации определяется не только его потребностями (первичными и вторичными), но также и сложившимися формами стимулирования к труду. Таким образом, весь процесс управления организационной культурой определен следующими этапами:

1. Возникновение первичных потребностей работника.
2. Возникновение вторичных потребностей работника.
3. Определение ориентиров работника к трудовой деятельности, степень его активности.
4. Формирование трудового поведения.
5. Осуществление работником своих трудовых действий и обязанностей.
6. Использование работником вознаграждения для удовлетворения своих потребностей.

Внешние и внутренние мотивационные направления представлены на рисунке 2.6.

Окружающая среда Личность

Стимулирование

Мотивация

мотив

стимул

Внешнее побуждение Внутреннее побуждение

***Рис. 2.6.* Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения в рамках управления организационной культурой**

⁎Составлено автором

В соответствии с Рис. 2.6 важно отметить, что в рамках внешнего побуждения ориентир определен стимулированием, в рамках внутреннего – мотивацией. Определим общую цель и задачи мотивации и стимулирования.

Общая цель – обеспечение таких условий труда, которые позволили бы повысить заинтересованность работников в своей деятельности, что в последующем приведет к повышению производительности труда.

К задачам мотивации труда и стимулирования можно отнести:

- содействие повышению эффективности производства;

- формирование отношения к труду;

- формирование системы ценностей, определяющих общую цель всех работников;

- ориентация на динамичный и положительный результат труда и проч.

Таким образом, интерес работника формируется, с одной стороны, под влиянием его внутренних побудительных мотивов, а с другой - определяется теми стимулами, теми видами вознаграждения, которые предложит работодатель за достижение определенных результатов. Интерес же работодателя (предпринимателя) отличается от интереса наемного работника не только другими потребностями, но и принципиально иными стимулами. Стимулирование работодателя (предпринимателя) или его внешняя мотивация зависят от системы налогообложения бизнеса, защиты собственности, состояния конкурентной среды, социально-экономической политики, проводимой государством, и т.п.[[45]](#footnote-45)

Методы управления организационной культурой, т.е. приемы и способы воздействия на организационную культуру с целью обеспечения ее соответствия выбранной стратегии развития организации, приведены на рисунке 2.7.

Методы управления организационной культуры

Поведение руководителей

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы

Объекты и предметы внимания, оценки,

контроля со стороны менеджеров

Заявления, призывы, декларации руководства

Критерии определения вознаграждения и статуса

Моделирование ролей, обучение и тренировка

Система стимулирования

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения

**Рис. 2.7. Методы управления организационной культурой**

⁎Составлено по: метод формирования корпоративной общности / Г.В. Козлов, С.Е. Ерошин, Д.Ю. Большаков // Инновации. - 2017. - N 7. - С.11-15.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров — своими действиями руководители дают понять, что является важным и что ожидается от работников.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы — руководители и подчиненные раскрывают для себя организационную культуру порой в такой степени, в которой они ее ранее и не представляли.

Моделирование ролей, обучение и тренировка персонала — специфика организационной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

Критерии определения вознаграждения и статуса — то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения — один из основных способов поддержания организационной культуры.

Система стимулирования — система наград и привилегий, соответствующая определенным образцам поведения, расставляет для работников приоритеты, указывает на организационные ценности.

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры организации. Выделяют следующие подходы к разрешению данной проблемы:

-игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии:

- система управления подстраивается под существующую в организации культуру.

- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Любая организация обладает сильными и слабыми сторонами, в том числе и в организационной культуре. «Здоровая» организационная культура может быть подвержена многим негативным явлениям, начиная от мании преследования до общего депрессивного состояния без каких-либо установок, внушающих надежду на изменение ситуации в будущем.

Мотивация оказывает существенное влияние на производительность труда. Наиболее значимыми факторами, влияющими на производительность труда, являются: удовлетворенность работой, стремление к труду, ответственность, творческий потенциал, профессионализм, образование, трудовая дисциплина. На эффективность системы мотивации и стимулирования существенное влияние оказывает принятый стиль управления. Наиболее рациональным можно считать стиль управления, ориентированный на «компромисс». Наиболее рациональным можно считать стиль управления, ориентированный на «компромисс». Стиль «компромисс» сочетает в себе как признаки «уютного» управления, так и признаки подчинения руководителю на основе достижения баланса для благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

# 2.3 Методики диагностики и мониторинга организационной культуры предприятия

При проведении диагностики и мониторинга организационной культуры предприятия можно выделить следующие основные виды определения в первую очередь мотивации работников:

1. Внутренняя мотивация, которая представляет собой мотивацию, связанную с самим содержанием деятельности. Внешняя мотивация, которая обусловлена внешними факторами.

2. Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, поощрениях, называется положительной мотивацией труда. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, наказаниях, называется отрицательной.

Герчиков В.И. выделил пять основных типов мотивации:

- инструментальная мотивация (работник ориентирован только на заработную плату в своей деятельности);

- профессиональная (работник ориентирован на содержание работы, возможность проявить себя);

- патриотическая (работника интересует участие в реализации задач, важных для организации, а также признание результатов в общих достижениях;

- хозяйская (работник принимает полностью всю ответственность за выполняемую работу на себя);

- избирательная (работник обладает слабой мотивацией к эффективной работе).

Для каждого типа мотивации Герчиков предложил наиболее эффективные методы управления мотивацией. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования в рамках управления организационной культурой представлено в таблице [[46]](#footnote-46)2.4.

*Таблица 2.4.*

**Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования по Герчикову**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы стимулирования | Мотивационный тип | | | | |
| Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

⁎Составлено по: Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, 2012. 224 c.

Согласно теории мотивации В.И. Герчикова, если специалисты относятся в большинстве своем к профессиональному типу, то при отсутствии премий за успешное завершение проекта производительность их труда и уровень удовлетворенности трудом снижается.

В самом общем виде мотивацию трудовой деятельности представим в виде следующей модели (Рис. 2.8), в соответствии с которой прослеживается связь «личность и трудовая среда» - «мотив».

Личность

Мотивы

Труд и его оценка

Трудовая среда

*Рис. 2.8.* **Общая модель мотивации труда**

⁎Составлено по: Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, 2012. 224 c.

В соответствии с Рис. 2.8 важно отметить, что для каждого существует своя оптимальная сила мотивации при управлении организационной культурой. Эффективность мотивации распадается на два вектора:

1. Экономическая эффективность мотивации, которая включает в себя решение задач, стоящих перед организацией.
2. Социальная эффективность мотивации, которая способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в необходимое для организации русло.

В организации эффективной системы мотивации труда существенная роль отведена понятию стимулов. Стимулы — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда. Стимулирующая среда в организации формируется благодаря сочетанию материальных и нематериальных, коллективных и индивидуальных стимулов к труду.

Функции стимулирования:

- экономическая (содействие повышению эффективности производства);

- социальная (через доходы формируется социальная структура, формируются потребности, развивается личность и т. д.);

- нравственная, воспитательная (формируется отношение к труду и т. д.).

Мотивация, стимулирование труда и организационная культура неразрывно связаны между собой. Личность работника с точки зрения мотивации и стимулирования характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами сотрудников (Рис. 2.9)[[47]](#footnote-47).

Психологическая структура

Трудовая среда

Интересы

Потребности

Ценностная структура

*Рис. 2.9.* **Структура личности работника**

**⁎**Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. 352 c**.**

В соответствии с Рис. 2.9 важно отметить, что основными элементами личности сотрудника являются ценностная и психологическая структура. Система мотивации должна быть ориентирована на развитие сотрудников, рост их квалификационного и профессионального уровня. Алгоритм оценки уровня развития сотрудников в рамках управления организационной культурой представлен на рисунке 2.10.

Формирование модели компетенций

Формирование списка кандидатов развития

* Выбор методов оценки
* Разработка программы и инструментария
* Проведение оценки

Внедрение системы наставничества

Формирование целевых групп обучения

Разработка программы развития

*Рис. 2.10.* **Алгоритм развития сотрудников**

⁎Составлено по: Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, 2012. – 224.

*Рис. 2.10.* **Алгоритм развития сотрудников**

В соответствии с Рис. 2.10 следует отметить, что в рамках развития сотрудников важно внедрение системы наставничества, формирование целевых групп обучения, программ развития и проч.

Основные виды потребностей представлены содержательными теориями мотивации и стимулирования.

Кроме этих потребностей в процессе труда возникают потребности в справедливости и в удовлетворении ожиданий – процессные потребности.

Задачей трудовой среды, в соответствии с Рисунком 2.10, основным в управлении организационной культурой является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в организации. Модель мотивации и стимулирования труда представлена на рисунке 2.11

Организационная структура

Стиль управления

Система стимулирования

Организация производственного процесса

Условия труда

Средства труда

Организационная культура

*Рис. 2.11.* **Модель управления организационной культурой**

⁎Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. 352 c.

В соответствии с Рис. 2.11 важно сказать, что модель управления организационной культурой определена стилем управления, условиями труда, организационной структурой и прочими составляющими. Влияние мотивации и стимулирования на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

При оценке уровня развития организационной культуры необходимо учесть следующие факторы:

- наличие личностно ориентированного и функционального аспектов системы мотивации и стимулирования персонала;

- сложность немедленной корректировки мотивационных стимулирующих составляющих личности работника;

- влияние организационной культуры на процесс управления системой мотивации и стимулирования персонала;

- различия целей отдельного работника и целей организации при осуществлении деятельности;

- длительность процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;

- необходимость применения сложных принципов управления.

С понятиями мотивации и стимулирования тесно связано понятие «потребность» человека. В процессе своей трудовой деятельности, также, как и в процессе жизнедеятельности человеку необходимо обеспечить свои насущные потребности (потребности в еде, потребности в спорте, потребности в отдыхе и прочие).

В сфере диагностики организационной культуры можно выделить следующих два основных концептуальных подхода[[48]](#footnote-48):

1. идеографический, «понимающий», или «интерпретирующий», подход, в основе которого лежит использование качественных подхода;
2. неметодический, формализованный, количественный подход, характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников с последующей обработкой результатов по специальным шкалам.

# Выводы

Существуют различные методы формирования и развития организационной культуры. В малых организациях выбор способа осуществления формирования и развития остается за руководителем организации, а в крупных - создаются специальные структурные подразделения, занимающиеся данным вопросом.

Формирование и развитие организационной культуры связано с следующими моментами: стратегическое мышление организационной культуры; стратегические модели организационной культуры; разделение стратегического этапа организационной культуры; разработка плана стратегии организационной культуры; четкая стратегическая направленность организационной культуры; выбор плодотворной стратегии организационной культуры.

Формирование и развитие организационной культуры тесно связано с мотивацией. Особенностью теорий мотивации и стимулирования труда является то, что до сегодняшнего дня ни одна из них не устарела. Значимость оценки мотивации и стимулирования труда как важнейшего условия преодоления кризиса в сфере экономики труда требует тщательного осмысления его сущности. Стабильное внимание ученых к этой проблеме обусловлено тем, что мотивация – многофакторное явление, проявления которой (удовлетворенность трудом, производительность, приверженность компании) исключительно сложные и многоаспектные.

Управление организационной культурой – важнейшая функция управления персоналом, тесно связанная со многими функциями системы управления персоналом: развитием персонала, оценкой, формированием организационной культуры и т.д.

В данной главе решены следующие задачи:

- определение основных методов формирования и развития организационной культуры;

- выявление факторов формирования и условий, необходимых для развития организационной культуры;

- определение роли и значимости организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия или компании;

- определение роли корпоративной социальной ответственности в формировании организационной культуры и обеспечении конкурентоспособности предприятия;

# ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «HUAWEI» (ХУАВЭЙ)

# 3.1 Общая характеристика компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ)

«HUAWEI» — это компания, занимающаяся производством и продажей оборудования связи, компания коммуникационных технологий.

Миссия компании ХУАВЭЙ: создавать ценности для клиентов; способствовать развитию отрасли; стимулировать экономический рост; вносить свой вклад в устойчивое развитие; предоставлять целеустремленным сотрудникам широкие возможности для роста.

Стратегия компании «ХУАВЭЙ» состоит в том, чтобы в будущем (в 2030 году) стать лидером коммуникационных технологий в мире.

В современном периоде существуют много компаний коммуникационных технологий: «Сяоми», «Vivo», «Oppo», «Lenovo», «Meizu», «HTC», «ZTE» и «ХУАВЭЙ». Но компания «ХУАВЭЙ» является литером среди данных китайских компаний, поэтому она имеет сильную конкурентоспособность не только на китайском рынке, но и на мировом рынке.

Компания «ХУАВЭЙ» была создана в 1987 году в городе Шэньчжэне и провинции Гуандуне, его основатель - инженер народно-освободительной армии Китая Жень Чжэнфей.[[49]](#footnote-49):

В 1990 году компания начало независимых исследований и коммерциализации технологии PBX для отелей и малых предприятий.

В 1992 году была организация научно-исследовательского центра и разработка цифрового коммутатора для сельской местности.

Объём продаж достиг 1,5 млрд юаней за 1995 год в основном за счёт провинций Китая.

В 1999 году открыт центр НИОКР в Бангалоре, Индия, который в 2001 году получил сертификат CMM 4-го уровня, а в 2003-м — сертификат CMM 5-го уровня.

В 2000 году открыт центр НИОКР в Стокгольме, Швеция.

В 2005 году Компания Vodafone выбрала ХУАВЭЙ привилегированным поставщиком телекоммуникационного оборудования и подписала соглашение о глобальной инфраструктуре.

В Шанхае открыт центр НИОКР совместно с Motorola для разработки технологий UMTS в 2006 году.

В 2008 году компания «ХУАВЭЙ» занимает 3-е место в мире, согласно рейтингу Informa, по доле мирового рынка среди поставщиков оборудования для сетей мобильной связи.

В 2009 году компания «ХУАВЭЙ» занимает второе место в мире по доле рынка оборудования радиодоступа. Она создала более 3000 производственных площадок по всему миру, использующих альтернативные источники энергии.

Компания «ХУАВЭЙ» получила наград «2010 — Корпоративное применение инноваций» журнала в 2010 году.

В 2013 году компания «ХУАВЭЙ» открыла глобальный финансовый центр GFC в Лондоне. В Венгрии был открыт Европейский центр логистики, деятельность которого распространяется на страны Европы, Центральный Азии, Ближнего Востока и Африки.

Компания «ХУАВЭЙ» осталась лидерами в коммерческом применении LTE по всему миру. Наши решения развёрнуты более чем в 100 столицах и 9 финансовых центрах.

Компания «ХУАВЭЙ» запустила первую в мире архитектуру гибкой сети, ориентированную на обслуживание и улучшение потребительского опыта, а также представили первый в своём роде гибкий коммутатор S12700. Данные продукты являются идеальным выбором для таких приложений, как облачные вычисления, технология BYOD, программно-определяемая сеть, «Интернет вещей, поддержка различных услуг и «Больших данных».

Компания «ХУАВЭЙ» сосредоточила внимание на стратегии повышения качества и придерживались клиенто-ориентированного подхода. Компании удалось добиться впечатляющих результатов. В области смартфонов им удалось совершить прорыв и оказаться в первой тройке мировых лидеров. Мировая узнаваемость бренда ХУАВЭЙ благодаря мобильным телефонам увеличилась на 110%.

В 2014 году компания «ХУАВЭЙ» 9 странах создала научно-исследовательские центры для работ в области технологии 5G. К концу 2014 года по всему миру построено 186 коммерческих сетей с использованием наших магистральных маршрутизаторов 400G. На конец 2014 года построено более 480 центров обработки данных, из которых160 - облачные ЦОД. По всему миру функционируют 45 международных учебных центров и 20 сервис-центров.

В 2015 году компания ХУАВЭЙ поставила на рынок более 100 млн смартфонов. По данным исследовательского концерна, GFK, по выпуску смартфонов компания ХУАВЭЙ заняла третье место на мировом рынке и первое место - среди китайских производителей.

В 2016 году каждое из подразделений ХУАВЭЙ сумело добиться устойчивого роста по сравнению с прошлым годом. В 2016 году подразделение ХУАВЭЙ Carrier BG получило выручку 41,8 миллиардов долларов, что на 24% больше, чем годом ранее.

В 2017 году объем продаж смартфонов занимает второе место на мировом рынке, особенно на европейском рынке, объем продаж смартфонов быстро растёт каждый год.

Основные показатели деятельности «HUAWEI» приведены в таблице 3.1.

*Таблица 3.1*

**Основные экономические показатели «HUAWEI» в 2014-2016 гг.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | Отклонение 2016 от 2015 | Темп динамики 2016 к 2015, % |
| 2015 | 2016 |
| Выручка от реализации, млн. юаней | 1158,9 | 1211,1 | 52,2 | 104,5 |
| Себестоимость продаж, млн. юаней | 984,1 | 993,5 | 9,4 | 100,9 |
| Валовая прибыль, млн. юаней | 174,8 | 217,6 | 42,8 | 124,4 |
| Управленческие расходы | 20,5 | 21,4 | 0,9 | 104,3 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 154,3 | 196,2 | 41,9 | 127,2 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 154,3 | 196,2 | 41,9 | 127,2 |
| Чистая прибыль (убыток) | 123,44 | 156,96 | 2,66 | 101,7 |
| Производительность труда по выручке, млн. р/чел. | 68,17 | 60,55 | -7,62 | 88,8 |
| Прибыль на одного работника, млн. юаней | 7,26 | 7,85 | 0,59 | 108,1 |
| Средняя зарплата одного работника, тыс. юаней | 25,4 | 25,6 | 0,2 | 100,7 |
| Фонд оплаты труда, млн. юаней | 5,2 | 6,14 | 0,94 | 118,0 |

⁎Составлено по: отчетность компании HUAWEI 2015-2016 гг.

Выручка от реализации в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 4,5 %. Темп роста выручки превышает темп роста затрат, отсюда и темп роста чистой прибыли, который на конец 2016 г. составил 1,7 %.

Видно, что компания демонстрирует положительную динамику по основным показателям (выручка, прибыль), что говорит о том, что компания стремится к развитию.

С 2015 по 2016 гг. производительность труда в компании снизилась на 11,2 %. Возросли управленческие расходы. Обращает на себя внимание увеличение средней зарплаты всего на 0,7 %.

Российская Федерация является одной из ключевых стран для развития компании «ХУАВЭЙ». В 1997 Россия стала первым зарубежным рынком для «ХУАВЭЙ». Сегодня региональные офисы компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Екатеринбурге, Новосибирске, Владивостоке и других странах. Функционирует научно-исследовательский и учебные центры, а также центр технической поддержки и центр управления сетями.

Финансовый результат компании ХУАВЭЙ (2012-2016 года)представлены в Табл. 3.2.

*Таблица 3.2*

**Пятилетний отчет о финансовых результатах компании ХУАВЭЙ (2012-2016 года) ⁎**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год  показатель | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
| доход от продаж (А),  млн. юаней. | 473,900   |  | | --- | |  | | 395,009 | 288,197 | 239,025 | 220,198 |
| операционная прибыль (В),  млн. юаней. | 43,173 | 45,786 | 34,205 | 29,128 | 20,658 |
| операционная маржа (С=В/Ах100%), в % | 9,1% | 11,6% | 11,9% | 12,2% | 9,4% |
| чистая прибыль,  млн. юаней. | 33,664 | 36,910 | 27,866 | 21,003 | 15,624 |
| денежный поток операционной деятельности, млн. юаней. | 44,719 | 52,300 | 41,755 | 22,554 | 24,969 |
| денежные средства и краткосрочные инвестиции, млн. юаней. | 132,340 | 125,208 | 106,036 | 81,944 | 71,649 |
| операционный капитал, млн. юаней. | 105,604 | 89,019 | 78,566 | 75,180 | 68,837 |
| итого активы, млн. юаней. | 403,083 | 372,155 | 309,733 | 244,091 | 223,348 |
| итого заемные средства, млн. юаней. | 40,706 | 28,986 | 28,108 | 23,003 | 20,754 |
| собственный капитал,  млн. юаней. | 127,323 | 119,069 | 99,985 | 86,266 | 75,024 |
| соотношение активов и обязательств, в % | 68,4% | 68,0% | 67,7% | 64,7% | 66,4% |

⁎ Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

Гистограмма 1.

⁎Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

Гистограмма2.

⁎Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

Гистограмма3.

⁎Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

Гистограмма 4.

⁎Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

Гистограмма 5.

⁎Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017).

Выводы: в период 2012 -2016 гг. компания ХУАВЭЙ развивалась, её чистая прибыль увеличилась. Уровень организационной культуры предприятия ХУАВЭЙ повысилась.

Развития организационная культура компании «ХУАВЭЙ» влияет на эффективность деятельности организации, которая повысила её конкурентоспособность на мировом рынке (таблицы 3. 3 и 3. 4):

*Таблица 3. 3*

Статистика продаж смартфонов в мире за 2017 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| производитель | Продажа  В 2017 году (млн. шт.) | Доля на рынке в 2017 году | Продажа  В 2016 году (млн. шт.) | Доля на рынке в 2016 году | Изменение |
| Samsung | 317,3 | 21,6% | 311,4 | 21,1% | 1,9% |
| Apple | 215,8 | 14,7% | 215,4 | 14,6% | 0,2% |
| Huawei (ХУАВЭЙ) | 153,1 | 10,4% | 139,3 | 9,5% | 9,9% |
| Oppo | 111,8 | 7,6% | 99,8 | 6,8% | 12,0% |
| Xiaomi | 92,4 | 6,3% | 53,0 | 3,6% | 74,5% |
| Другие | 577,7 | 39,5% | 654,5 | 44,4% | -11,7% |
| Сумма | 1472,4 | 100% | 1473,4 | 100% | -0,1% |

⁎составлено по: URL: http:// bad-android.com (Дата обращения 31.12.2017)

*Таблица 3. 4*

Статистика продаж смартфонов в мире за 4 квартал 2017 года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Продажа в 4Q2017 (млн. шт.) | Доля рынка в 4Q2017 | Продажа в 4Q2016 (млн. шт.) | Доля рынка в 4Q2016 | Изменение  Год к году |
| Apple | 77,3 | 19,2% | 78,3 | 18,2% | -1,3% |
| Samsung | 74,1 | 18,4% | 77,5 | 18,0% | -4,4% |
| Huawei (ХУАВЭЙ) | 41,0 | 10,2% | 45,4 | 10,5% | -9,7% |
| Xiaomi | 28,1 | 7,0% | 14,3 | 3,3% | 96,9% |
| Oppo | 27,4 | 6,8% | 31,6 | 7,3% | -17,6% |
| Другие | 151,3 | 38,6% | 183,7 | 42,7% | -17,6% |
| Сумма | 403,5 | 100% | 430,7 | 100% | -6,3% |

⁎составлено по: URL: http:// bad-android.com (Дата обращения 31.12.2017)

ХУАВЭЙ по-прежнему держится на третьем месте подиума, несмотря на сильную конкуренции со стороны других китайских брендов. Квартальные продажи на уровне 41,0 млн. штук, снижение на 9,7% по сравнению с ситуацией с 4 кварталом 2016 года. За весь 2017 год Huawei продал 153,1 млн смартфонов — на 9,9% больше, чем годом ранее.

Китайская компания «ХУАВЭЙ» (частная крупная компания)

Суть проблемы:

Организация ХУАВЭЙ необходима выбрать, какую модель телефона нужно производить: Р10 ИЛИ Р15? Выбор осуществляется с помощью методов системного подхода.

Методы системного подхода, используемые в китайской компании «ХУАВЭЙ»:

1) метод экспертных оценок: компания «ХУАВЭЙ» приглашает экспертов, они исследуют о спросе современных рынков, потом компания должна производить телефоны для потребителя по этим результатам.

Преимущества метода:1. простота проведения опросов экспертами.

Недостатки: 1. Покупатель может дать неправильную информацию. Скажет, что купит Р15, а потом купит10.

2) метод дерева целей: главная цель – производство модели телефона, приносящей максимальную прибыль. Варианты:1. производство и продажа Р10. 2. Производство и продажа Р15.

3)метод типа сценариев: эксперты составляют сценарии различных стратегий. сценарий1.производство и продажа телефона Р10; сценарий2. Производство и продажа телефоны Р15. И потом сценарии анализируют и выбирают стратегию (оптимальный вариант).

Вывод: выбор конкретного метода зависит от конкретных условий – сколько финансовых ресурсов и сколько времени есть у организации на проведении исследовании.

Основными характеристиками компании ХУАВЭЙ:

* Компания сосредоточится на стратегических отраслях, оказывая мощное влияние;
* Местные исследования и разработки, чтобы захватить высокий стратегический уровень на рынок;
* Высокий уровень инновационной техники;
* Развитая организационная культура;
* Частный тип китайской компании;
* Высокой степенью активностью и вовлечённостью сотрудников в процессы управления

Компания «ХУАВЭЙ» – ведущий мировой поставщик инфокоммуникационных решений, цель которого – обогащать жизнь людей через общение. Благодаря её инновационным разработкам, ориентированным на потребности клиентов, и развитой партнерской сети она достигла высоких результатов в разработке телекоммуникационных сетей, терминальных решений и систем облачных вычислений. 180 тыс. сотрудников ХУАВЭЙ по всему миру стремятся создавать максимально выгодные условия для операторов, предприятий и конечных пользователей, предоставляя им конкурентоспособные решения и услуги. Одна треть населения планеты использует наши инновационные продукты, решения и сервисы более чем в 170 странах мира. Основанная в 1987 году ХУАВЭЙ является частной компанией, полностью находящейся во владении своих сотрудников. Компания «ХУАВЭЙ» добилась стратегической цели благодаря эффективной организационной культуры предприятия ХУАВЭЙ.

Цифровая эпоха открыла перед нами широчайшие возможности. Компания «ХУАВЭЙ» стремится максимально использовать их, решительно двигаясь на пути к созданию мира коммуникаций без границ.

# 3.2 Анализ организационной культуры и методов её развития в компании

Организационная культура и управление организационной культурой компании «ХУАВЭЙ».

Организационная культура – это интегральная характеристика организации (её ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной технологии.

Организационная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации[[50]](#footnote-50).

Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуация[[51]](#footnote-51).

Организационная культура-это уникальный культурный образ организации, состоящий из его ценностей, убеждений, ритуалов, символов и способов ведения дел.

Организационная культура относится к явлению в области производственной и управленческой практики, которое постепенно формируется для всех сотрудников, согласных с характеристиками организации, с её миссией, видением, целью, духом, ценностями и философией бизнеса. Именно это отличает данное явление от культурных, образовательных, научно-исследовательских, и других феноменов. Организационная культура – это душа предприятия, дающая неисчерпаемую силу для развития фирмы. Она обладает многосторонним значением, а её суть отражает дух предприятия и его ценности[[52]](#footnote-52).

Организационная культура является суммой целого ряда концепций и моделей поведения, общепринятых и добросовестно выполняемых сотрудниками предприятия на современном этапе, обычно выражаемых как миссия, видение, ценности, режим управления, кодекс поведения, этика, традиции и привычки, за которыми следует предприятие.

Организационная культура — это идеология управления, уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность», самобытность социально-экономической системы, ее основные ценности. Она позволяет повысить трудовой потенциал системы, помогает работникам более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. Развитию организационной культуры, уделяется большое внимание, как в мировом, так и в отечественном научном и бизнес-сообществах. Формирование организационной культуры происходит в процессе общения и совместного решения проблем для достижения единой цели. На формировании организационной культуры оказывают влияние: миссия и цели организации, стратегия развития, характер и содержание труда, квалификация, образование и общий уровень культуры работников, личность руководителя, его представления, принципы, ценности и поведение[[53]](#footnote-53). Кроме того, на организационную культуру оказывает влияние и внешнее окружение: политические и экономические условия, национальные особенности, традиции, культура, классовые, этнические и расовые различия, деловая среда.

Управление организационной культурой относится к формированию культурной системы, которая адаптируется к стратегии развития предприятия посредством культурного строительства и позволяет генеральному персоналу признавать культурную систему, поддерживаемую предприятием, и достигать консенсуса, чтобы эффективно осуществлять руководство, сдержанность, сплоченность, поощрение и адаптацию культуры, Радиационные и другие функции, чтобы максимизировать реализацию многоуровневого самоуправления современного менеджмента.

Управление организационной культурой как можно больше пропагандирует культуру для управления производством и управлением, от традиционного внимания к командам и подчинения традиционному управлению бизнесом, чтобы сосредоточиться на организационной культуре вождения, влиянии и мотивировании современного управления предприятием. Важной развитой организационной культуры является оценка ценности людей, правильное понимание положения и функции работников на предприятии, стимулирование общей осведомленности работников и принципиальная мотивация, и креативность работников[[54]](#footnote-54).

Основные компоненты организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»

Организационная культура обычно состоит из культуры корпоративной философии, корпоративной институциональной культуры, корпоративной культуры поведения, корпоративной материальной культуры и т.д. на четырех уровнях.

философия организационной культуры ХУАВЭЙ

философия организационной культуры относится к культурной концепции и духовным достижениям, созданным предприятием в долгосрочном процессе производства и управления[[55]](#footnote-55). Это глубоко укоренившийся культурный феномен, который лежит в основе всей системы корпоративной культуры.

философия организационной культуры обычно включает корпоративную миссию, корпоративное видение, корпоративные ценности, корпоративную этику, корпоративный стиль и другой контент, представляет собой сумму корпоративной идеологии[[56]](#footnote-56).

Видение: обогащать общение и жизнь людей.

Миссия: Сосредоточьтесь на проблемах и давлениях клиентов, предоставляйте конкурентоспособные коммуникационные и информационные решения и услуги и продолжайте создавать наибольшую ценность для их клиентов.

В компании «ХУАВЭЙ» существуют ключевые организационные ценности: ориентация на клиента; вовлеченность; непрерывное совершенствование; открытость и инициативность; соблюдение принципов деловой этики; работа в команде (рисунки3.1).

Ориентация на клиента

Работа в команде

Вовлеченность

Непрерывные совершенство

Открытость и инициативность

Соблюдение принципов деловой этики

Ключевые организационные ценности компании «ХУАВЭЙ» (рис 3.1)

⁎Составлено по: URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）

Рис 3.1 Основные организационные ценности

Составлено по: URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）

Ориентация на клиента. Компания «ХУАВЭЙ» стремится учитывать все требования их клиентов, реализовать их цели развивать стратегические партнерские отношения.

Вовлеченность. Они глубоко заинтересованы в успехе их клиентов, и они делают все возможные, для того чтобы выполнить их обязательств. Они оценивают их работу исходя из того, какой вклад они принесли в повышение эффективности бизнеса заказчика.

Работа в команде. Именно работа в команде позволяет компании укрепить кросс-культурное сотрудничество, взаимодействие между подразделениями компании и добиться их успеха, а также постоянно повышать эффективность деятельности организации ХУАВЭЙ.

Непрерывное совершенство. Компания должна развивать организационную культуру, ориентированную на потребителя. Компания «ХУАВЭЙ» постоянно совершенствует свою работу, и стремится расширять свои возможности, знания и опыт.

Открытость и инициативность. Компания «ХУАВЭЙ» постоянно расширяет ее знания и опыт, и делится ими как внутри.

Соблюдение принципов деловой этики. Компания всегда стараются выполнять их обязательства перед своих клиентами и партнерами. Они придерживаются честной деловой практики в их работе и поддерживают высокие стандарты в отношении целостности и безопасности информации.

Ценовое предложение (рис 3.2): для достижения революционных изменений, происходящих в информационной индустрии, ХУАВЭЙ постоянно внедряет инновации в области потребностей клиентов и лидерства в технологиях, открывая и сотрудничая с отраслевыми партнерами, уделяя особое внимание созданию “интеллектуального информационного трубопровода” на будущее и постоянно создавая ценность для клиентов и всего общества , Основываясь на этих ценностных предложениях, ХУАВЭЙ стремится обогащать общение и жизнь людей и повышать эффективность работы. В то же время мы стремимся быть выбором на первом и лучшем партнере для операторов связи и корпоративных клиентов, что делает нас фаворитом потребительского бренда.

Обогащение общения и жизни людей, повышение эффективности работы

Повсеместная широкополосная связь

* Мобильная и интеллектуальная
* Высокопроизводительная сверхширокополосная связь
* Диверсифицированный доступ в любое время и в любом месте
* Устойчивая и плавная эволюция

Гибкие инновации

* Большая информация о возможностях бизнеса
* Интеграция ресурсов и эффективная координация
* Инновационный бизнес и быстро доставлен
* Бизнес и бизнес-модель инноваций

Экстремальный опыт

* Упрощение и индивидуализация бизнес-опыта
* Реальное воспроизведение и диверсификация
* Нулевой ждать и богатая коммуникация
* Опыт создания ценности

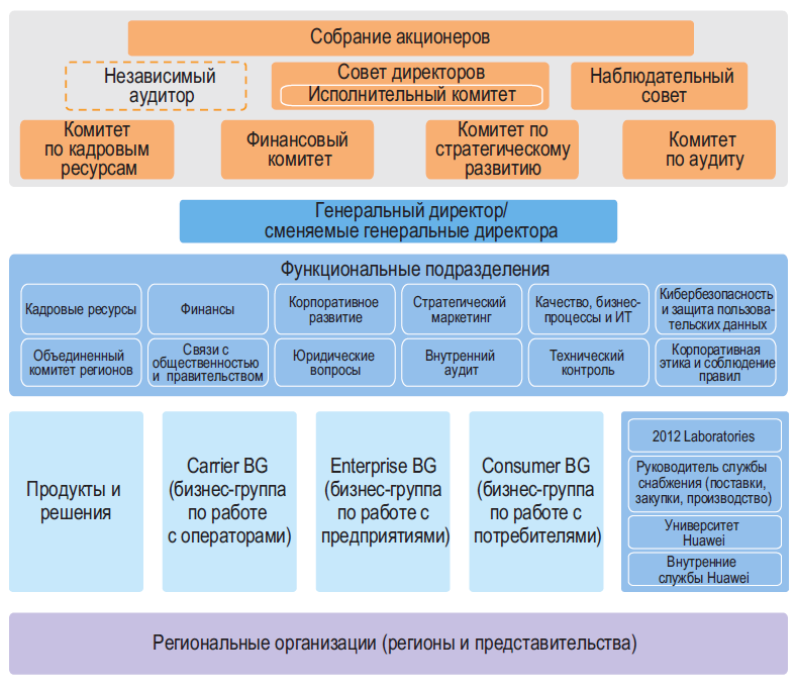
Рис 3.2 Элементы организационной культуры

Составлено по: URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）

Система культуры компании «ХУАВЭЙ»

В компании «ХУАВЭЙ» внедрена система ротации генеральных директоров. Она работает следующим образом: в компании существует три заместителя председателя компании, которые поочередно становятся СЕO на срок от полугода до года. Но в то же время председатель компании имеет право заниматься общим руководством в компании, выступая в качестве ментора для генерального директора, который занимает этот пост. Данная система имеет логическое обоснование. Она снижает риски, так как в случае ошибки одного из CEO, в должность вступает профессионал, знающий компанию и способный решить эту проблему.

Организационная структура компании «ХУАВЭЙ» (рис. 3.3)



Составлено по: URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）

Рис.3.3 Схема организационной структуры компании «ХУАВЭЙ»

Собрание акционеров имеет самые широкие полномочия и принимает решения относительно увеличения капитала компании, распределения доходов, выбора членов совета директоров и наблюдательного совета.

Совет директоров является органом принятия решений в сфере разработки корпоративной стратегии и управления компанией. Он осуществляет общее руководство и контроль основных деловых операций, принимает решения по всем стратегическим вопросам. Для поддержки своей деятельности совет директоров создал комитет по кадровым ресурсам, финансовый комитет, комитет по стратегическому развитию и комитет по аудиту.

Основные задачи и обязанности наблюдательного совета включают: мониторинг финансовых и операционных показателей компании, контроль за выполнением обязанностей членами совета директоров и руководством высшего звена, стандартизацию работы совета директоров.

Компания «ХУАВЭЙ» применяет систему ротации генеральных директоров компании под руководством совета директоров. Выступая в роли главного действующего лица в компании и кризисного менеджера в период действия полномочий, генеральный директор отвечает за жизнеспособность и развитие компании.

С 2000 года независимым аудитором компании «ХУАВЭЙ» является компания KPMG. Она осуществляет аудит годовой финансовой отчётности. В соответствии со стандартами учёта и процедурами проверки независимый аудитор выражает своё мнение о правильности и прозрачности финансовой отчётности.

В 2014 году компания постепенно адаптировала структуру бизнеса для деятельности в трёх ключевых областях: клиенты, продукты, регионы. Различные подразделения компании занимаются финансовыми вопросами, отвечают за повышение конкурентоспособности продуктов и оказываемых клиентам услуг и таким образом вносят совместный вклад в развитие компании клиента.

С учётом бизнес-моделей и функциональных особенностей, существующих в операторском, корпоративном и потребительском сегментах рынка, компания провела реструктуризацию соответствующих бизнес-групп для оптимизации процесса предоставления инновационных, дифференцированных, передовых решений.

* Для того чтобы адаптироваться к всевозрастающей конвергенции ИТ и КТ-технологий, а также оценить и усилить конкурентные преимущества в рамках предоставляемых продуктов и решений и повысить качество предлагаемых услуг, компания создала подразделение «Продукты и решения».
* Региональные подразделения представляют собой операционные центры в регионах присутствия и отвечают за развитие и эффективное использование региональных ресурсов и возможностей. Компания оптимизировала структуру региональных подразделений, что позволило упростить процесс делегирования полномочий в локальные офисы.
* Компания постоянно укрепляет партнёрские отношения с клиентами и таким образом поддерживает эффективный и стабильный рост.
* Функциональные подразделения осуществляют сопровождение бизнеса, обслуживание и контроль. Они обеспечивают своевременную и эффективную поддержку региональных отделений, контролируют их деятельность наряду с делегированием необходимых полномочий.

Культура поведения компании «ХУАВЭЙ»

Организационная культура поведения относится к деятельности сотрудников в области производства и эксплуатации, обучения и развлечений, создаваемых культурой. Она включает культурные явления, возникающие в результате таких видов деятельности, как деловые операции, деятельность в области образования и связей с общественностью, культурная и рекреационная деятельность[[57]](#footnote-57). Это динамичное проявление бизнес-стиля, умственного мировоззрения и межличностных отношений, а также преломление корпоративной философии. Кроме структуры персонала, организационное поведение и предприниматели также включают поведение поведения бизнес-модели, поведение сотрудников и т. д.

Культура поведения, такая как «культура матрасов», «культура волков», «культура слоганов» и «массовое движение» в начальный период ХУАВЭЙ, является краеугольным камнем продвижения ХУАВЭЙ производительности. Однако, как солдат, Жен Чжэнфей имеет сильный военный фон и подчеркивает Борьба с личным цветом глубоко затрагивает ХУАВЭЙ.

Новый лозунг ХУАВЭЙ в 2012 году: долговечный бренд ХУАВЭЙ обещает: обогатить общение и жизнь людей и повысить эффективность работы.

Характеристики бренда ХУАВЭЙ: ориентированный на клиента, прогрессивный, инновационный, глобальный, открытый и сотрудничество, заслуживающий доверия.

Будучи ответственной глобальной компанией, ХУАВЭЙ активно обеспечивает соблюдение применимых международных конвенций в своих деловых операциях. В то же время ХУАВЭЙ также будет следовать требованиям соглашения, которые также включены в стратегию CSR и связанные с этим мероприятия. В 2011 году ХУАВЭЙ дополнительно улучшила свою стратегию CSR на основе Руководства по социальной ответственности ISO26000. В ходе работы ХУАВЭЙ интегрировала стратегию CSR в свою корпоративную стратегию и далее определила направление своего развития, чтобы реализовать систематическое управление.

Материальная культура компании «ХУАВЭЙ»

Материальная культура является совокупностью разнообразных культурных продуктов и материальных объектов, созданных сотрудниками. Это, в основном включает в себя название компании, логотип, предприятие внешнего вида, архитектурный стиль, офисная среда, специальные продукты, стиль, внешний вид, упаковка, технические характеристики технологического оборудования, корпоративные флаги, песни, костюмы, талисман, корпоративные культурные и спортивные сооружения.

ХУАВЭЙ имеет 5 официальных газет и периодических изданий: 《Инин》 《ХУАВЭЙ технологии》《ХУАВЭЙ услуги》", 《ХУАВЭЙ человек》 《ИКТ новые горизонты 》, это прочный мост между корпоративным коммуникационным и культурным развитием.

ХУАВЭЙ стремится помогать клиентам создавать более эффективную и интегрированную систему информационной логистики для реализации полной взаимосвязи людей, людей и вещей, вещей и вещей, а также для содействия свободному общению, обмену и обмену идеями среди людей. Благодаря тесной связи людей, мыслей и вещей они постоянно внедряют импульс в наши мечты, зажигаем искру инноваций и способствуем непрерывной эволюции науки и техники, промышленности и человеческого взаимодействия для создания лучшего мира.

В компании «ХУАВЭЙ» существуют следующие ключевые ценности: ориентация на клиента; вовлеченность; непрерывное совершенствование; открытость и инициативность; соблюдение принципов деловой этики; работа в команде.

Ориентация на клиента. Компания « ХУАВЭЙ» стремится учитывать все требования свои клиентов, реализовать их цели и развивать взаимовыгодные партнерские отношения. Они глубоко вникают в проблемы заказчика и постоянно поддерживают обратную связь в процессе работы.

Вовлеченность. Они глубоко заинтересованы в успехе своих клиентов, и делают все возможное, чтобы выполнить свои обязательства. Они оценивают свою работу исходя из того, какой вклад они привнесли в повышение эффективности бизнеса заказчика.

Непрерывное совершенствование. Компания постоянно совершенствует свою работу, стремится расширять свои возможности, знания и опыт.

Открытость и инициативность. Компания постоянно расширяет свои знания и опыт и делится ими как внутри, так и за пределами компании. Их точка зрения всегда уникальна, они учитывают предложения других относительно сфер совершенствования своей деятельности, делятся своими знаниями и выводами, чтобы внести вклад в развитие отрасли.

Соблюдение принципов деловой этики. Компания всегда стараются выполнять свои обязательства перед клиентами и партнерами. Они придерживаются честной деловой практики в своей работе и поддерживают высокие стандарты в отношении целостности и безопасности информации.

Работа в команде. Именно работа в команде позволяет компании укрепить кросс-культурное сотрудничество, взаимодействие между подразделениями компании и добиться успеха, а также постоянно повышать эффективность своей деятельности.

Важность управления организационной культурой

Управление организационной культурой ХУАВЭЙ— это одна из главных задач управления ХУАВЭЙ. Организационная культура как подсистема социальной культуры, объективно существует на каждом предприятии. Отличная организационная культура будет в значительной степени способствовать развитию предприятий, наоборот, подорвет организационные функции предприятий.

Формирование организационной культуры является постепенным процессом. После того, как она сформирована, она находится в руках всех работников. Она имеет определенную стабильность, а даже при изменениях в бизнес-продуктах, организационной системе и бизнес-стратегии предприятий. Из-за отстающего характера оригинальных культурных изменений в организации, часто трудно сразу реагировать на стратегию. В результате организационная культура может быть как движущей силой, так и тягой.

В новую экономическую эру стратегия организационной культуры ХУАВЭЙ является приоритетной.

1). Развитие экономики знаний зависит от интеллектуальных.

Экономика знаний станет ведущей экономической формой в 21 веке. Экономика знаний — это экономика, основанная на знаниях, которая непосредственно основана на производстве, распространении и использовании знаний и информации.

2). Правильная организационная культура может полностью задействовать потенциал интеллектуальных ресурсов.

Знание и мудрость, от которых зависит экономика знаний, — это ресурсы, спрятанные в умах людей. Только на предприятиях, которые подчеркивают управление корпоративной культурой, работники могут реализовываться и самосовершенствоваться. Психологические исследования показывают, что чем больше людей могут понять смысл поведения, тем более очевидная социальная значимость поведения может ушилиться. Процесс пропаганды корпоративной философии — это именно то, что помогает сотрудникам понять смысл работы, установить мотивацию работы и мобилизовать энтузиазм работы. Поэтому хорошая корпоративная культура может полностью задействовать потенциал интеллектуальных ресурсов. Чтобы продвигаться к эпохе экономики, основанной на знаниях, предприятиям необходимо внедрять свои культурные стратегии.

Экономическая глобализация сделала управление культурой ХУАВЭЙ все более важным вопросом.

За 11 лет после вступления в ВТО экономические обмены в мире еще больше увеличились. В Китае с созданием и расширением трансрегиональных, межсекторальных и перекрестных владений групп предприятий на самом деле проблемы решаются в разной степени.

Это особенно важно для ХУАВЭЙ, чьи доходы от продажи за иностранную валюту составляют две трети от общего объема продаж. Китайские предприятия, которые уважают конфуцианскую культуру, должны иметь некоторые отличия от свободных, независимых и индивидуализированных культур Европы и США. В рамках изучений и исследований Университет ХУАВЭЙ, постоянно стремится к общности международного управления бизнесом, решению сложных проблем и созданию надежной системы культурной интеграции.

Организационная культура для поддержки стратегического управления предприятиями.

Организационная культура определяет стратегический выбор предприятия. Концепция ценности и стиль поведения, разделяемые членами организации культурных представительных организаций, относятся к одной из основных концепций организационной культуры. Корпоративная миссия обеспечивает основу для стратегического выбора предприятия.

Организационная культура является важным средством реализации бизнес-стратегии. После того, как предприятие формулирует стратегию, оно нуждается в активной и эффективной реализации всех членов. Организационная культура является важным средством стимулирования энтузиазма членов группы и объединения воли членов группы. Организационная культура обеспечивает поведенческое руководство для стратегической реализации, с уникальными мотивационными и ограниченными функциями.

Организационная культура должна соответствовать требованиям стратегии развития предприятия и адаптироваться к корпоративной стратегии и координировать ее. Управление организационной культурой неотделимо от стратегии развития предприятия, для предприятий, которые еще не выполнили стратегическое планирование, одной из основных задач управления организационной культурой является наброски схемы стратегии развития предприятия или формулирования стратегии развития предприятия, а также в соответствии с этим в качестве базовой основы для управления культурой.

В 2011 году компания «ХУАВЭЙ» сделала стратегическую корректировку для своих клиентов. Инновация ХУАВЭЙ будет расширяться от сетей операторов связи до корпоративных услуг и потребителей и будет совместно разрабатывать услуги “Облако-трубопровод-терминал” и активно предоставлять крупнотоннажную и интеллектуальную информацию. Это углубление и поддержка “достижения клиентов” в основных ценностях.

Корпоративный дух ХУАВЭЙ:

1. жесткий трудолюбивый дух;
2. профессионализм;
3. дух напряженной работы.

Особенности организационной культуры компании «ХУАВЭЙ» влияют на эффективность деятельности организации:

1. Повышение основной глобальной конкурентоспособности компании «ХУАВЭЙ»

Сотрудники компании «ХУАВЭЙ» обычно считают, что ресурсы будут исчерпаны и что только культура выживет. Учитывая ограниченные материальные ресурсы предприятий, только опираясь на культурные ресурсы и опираясь на духовную и культурную силу, мы можем преодолеть трудности и добиться развития. Видение ХУАВЭЙ заключается в том, чтобы обогатить общение и жизнь людей, предоставить самое современное телекоммуникационное оборудование и услуги для людей и стать самым передовым в мире поставщиком телекоммуникационных решений. Миссия состоит в том, чтобы сосредоточиться на проблемах клиентов и обеспечить конкурентные коммуникации, решения и услуги продолжают представлять максимальную ценность для клиентов, а атрибуты бренда ориентированы на клиента, агрессивны, инновационны, глобальны, открываются, сотрудничают и заслуживают доверия. Хорошая корпоративная культура Huawei в основном отражается в ее основных ценностях, в том числе: удовлетворение клиентов, тяжелая работа, самокритика, открытость, искренность и надежность, а также совместная работа.

Ключевая компетенция компании «ХУАВЭЙ» заключается в основном в передовых технологиях, эффективной организационной культурой, организационной структурой и разумных отношениями с клиентами, с низким уровнем затрат R & D. Эффективная организационная культура обеспечивает внутреннюю основу для согласованности сотрудничества между командами, сводит к минимуму внутреннее трение, максимизирует синергизм, значительно повышает эффективность управления, повышает конкурентоспособность компании «ХУАВЭЙ» и способствует продвижению развития компании «ХУАВЭЙ».

1. Формирование интеллектуального персонала компании «ХУАВЭЙ»

Понимание ХУАВЭЙ и уважение к рабочей силе очевидны для всех в отрасли. В корпоративной культуре ХУАВЭЙ человеческие ресурсы являются важным компонентом и неотъемлемым фактором в дальнейшем развитии ХУАВЭЙ. В «Основной закон ХУАВЭЙ» четко указано, что «добросовестно ответственные и эффективные сотрудники — это самые большие активы ХУАВЭЙ».

Чтобы создать учебную организацию, ХУАВЭЙ активно создала университет ХУАВЭЙ - китайскую военную академию Вампу. Самая важная миссия на этом этапе - передать основные ценности компании «ХУАВЭЙ», философию управления и культуры ХУАВЭЙ. Университет ХУАВЭЙ нацелен на ключевые возможности, ориентированные на развитие лидерских качеств, организационную культуру и наследование основных ценностей, предоставление общих, основных проектов развития обучения и проектов по расширению профессиональных возможностей, проведение тематических исследований и резюме основных направлений деятельности компании. Основываясь на ключевых случаях и стратегических приоритетах, он предоставляет обучающие семинары по поддержке деловой активности.

Сменяемый генеральный директор ХУАВЭЙ обслуживается тремя вице-председателями в ротации. Период ротации составляет шесть месяцев, что в свою очередь состоит из циклов. Они уходят в отставку после шестимесячной ротации, не покидая основного слоя. Они по-прежнему лежат в основе процесса принятия решений. Они не только принимают бизнес-решения, но также обладают большой властью и полномочиями для использования кадров и экспертов. Сменяемый генеральный директор — это организационное распределение обязанностей и прав, а не ротация миссии и ответственности.

3. Разработка стратегии научного развития ХУАВЭЙ

В институциональной культуре компании «ХУАВЭЙ» придерживаются основных ценностей, ориентированных на интересы клиентов и постоянно совершенствуют структуру, организацию, процессы и оценки корпоративного управления, компания добилась долгосрочного и эффективного роста. В 2011 году ХУАВЭЙ создала свою организационную структуру. Был создан Комитет по стратегии и развитию, который является мыслителем, консультантом и исполнителем стратегического направления деятельности компании. Благодаря пониманию изменяющихся тенденций в отрасли, технологиях и потребностях клиентов, компания ищет возможности для развития и пути развития компании, а также посредством макроуправления промышленными инвестициями, технологиями, бизнес-моделями и трансформациями, реализует «выход из скважины» и непрерывный и эффективный рост.

В 2012 году Комитет по стратегии и развитию провел в общей сложности 12 заседаний, а в сентябре в качестве целенаправленной встречи было проведено четырехдневное стратегическое совещание. Руководствуясь позиционированием и обязанностями, определенными советом директоров, комитет по стратегии и развитию сосредоточился на разработке стратегии и направления деятельности компании, определил ориентацию бизнеса и направление смежных отраслей и сделал основной бизнес компании сосредоточенным на трех целевых группах операторов, предприятий и потребителей. Формируются агрегации, каждая из которых ориентирована на целевую клиентскую базу, в соответствии с характеристиками отрасли для разработки и эксплуатации. В то же время стратегические механизмы управления с обратной связью были созданы посредством стратегического планирования и стратегической реализации для содействия достижению бизнес-целей компании.

4. Демократическая и справедливая атмосфера ХУАВЭЙ для содействия здоровому развитию предприятий

Согласно опросу, IT-индустрия является одной из отраслей с наибольшим психологическим давлением среди персонала. Как крупнейшая IT-компания в Китае, ХУАВЭЙ проделала большую работу по созданию деловой атмосферы для компании. Богатая материальная культура компании «ХУАВЭЙ» является основой хорошей атмосферы ХУАВЭЙ. ХУАВЭЙ всегда считала, что необходимо наставлять сотрудников для понимания, оценки и принятия правильных жизненных привычек и культурных мероприятий, чтобы сотрудники могли освободить свои умы.

Компания «ХУАВЭЙ» создала платформу системы электронного обучения, Университет ХУАВЭЙ и программу помощи сотрудникам, основанную на принципе заботы о сотрудниках, максимизации здоровья и благосостояния сотрудников, повышении личной ценности сотрудников и увеличении счастья сотрудников. Акцент на нравственном воспитании и соблюдении сотрудниками правил, а также защите преимуществ для здоровья обеспечивают сотрудникам здоровую рабочую среду и атмосферу с тем, чтобы они могли получать оперативную и разумную отдачу. Поскольку компания продолжает расти, она также обращает внимание на карьерный рост своих сотрудников и предоставляет разнообразные каналы с добавленной стоимостью для диверсифицированных и локализованных сотрудников для реализации своей личной ценности.

Компания «ХУАВЭЙ» создала организацию по соблюдению моральных норм, укрепила юридическое, и нравственное воспитание для каждого сотрудника и продолжала создавать хорошие условия для соблюдения этических норм, позволяя сотрудникам сознательно соблюдать законы и правила, и моральные нормы компании.

# 

# 3.3 Рекомендации по развитию организационной культуры предприятия

В организационной культуре компании «ХУАВЭЙ» используются следующие методы:

Изменение объектов внимания со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов развития культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями.

Изменение поведения руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе её и не представляли.[[58]](#footnote-58)

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

Определение традиции и порядков. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации.

Изменение направленности и содержания процесса обучения персонала. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации и средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

Обучение персонала.

Организационные символы и ритуалы. Многие верования, ценности, лежащие в основе культуры организации, выражающая через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

КСО «ХУАВЭЙ»

Будучи глобальным корпоративным гражданином, ХУАВЭЙ принимает общее развитие с местным сообществом как важную корпоративную социальную ответственность. ХУАВЭЙ полностью интегрирует преимущества и опыт использования ИКТ-технологий и проводит общественно-полезную деятельность с правительствами, клиентами и некоммерческими организациями в разных странах, включая поддержку инновационных и начинающих компаний ИКТ, поддержку общественных мероприятий по защите окружающей среды, культурную и спортивную деятельность, и традиционные мероприятия, поддерживающие обучение персонала и образование, а некоммерческие организации оказывают поддержку и помощь уязвимым группам.

На Филиппинах, чтобы помочь начинающим компаниям, участвующим в конкурсах по науке и технике; поддерживать местные благотворительные организации в Южной Африке; пожертвовать смартфоны для девочек в сельских районах; пожертвовать коммуникационное оборудование местным университетам в Бирме; спонсировать местные традиции на Маврикийском фестивале огней, пропагандируя традиционную культуру; пожертвование на обучение и материалы для сирот в Непале и Зимбабве; пожертвование компьютеров и поддержка столов и стульев в школах в отдаленных районах в таких африканских странах, как Замбия, Мавритания, Маврикий, Коморские Острова и Мадагаскар в обездоленные группы женщин. И молодые студенты жертвуют мобильные телефоны и планшеты; в Бангладеш, Вьетнаме, Камеруне, Ботсване, Саудовской Аравии, Беларуси и других странах, спонсировали конкурсы знаний в области ИКТ, предоставляли стипендии для местных школ и продвигали передачу знаний ИКТ. Кроме того, ХУАВЭЙ продолжала реализовывать флагманский проект Future Seed, продвигать глобальную передачу знаний, помогать местным талантам и повышать способность людей реализовывать цифровое общество.

До настоящего времени проект «Семена будущего» охватил 67 стран на пяти континентах. Он сотрудничает с более чем 150 университетами для осуществления проектов. В общей сложности 15 000 студентов получили от этого выгоду, и более 1700 выдающихся студентов посетили и учились в штаб-квартире ХУАВЭЙ в Китае. Выдающиеся представители уже инвестировали в отрасль ИКТ и внесли свой вклад в развитие отрасли.

В 2015 году ХУАВЭЙ продолжала углублять разработку глобальной системы рециркуляции, рециркуляции отходов, таких как мобильные телефоны и планшетные компьютеры, расширила ответственность производителей, уменьшила загрязнение электронных отходов до окружающей среды и повысила эффективность использования ресурсов. По состоянию на конец 2015 года глобальный сайт по рециклингу охватил 26 стран и регионов, в результате чего общее число достигло 444. В 2015 году в Китае было добавлено 165 мест переработки, а за рубежом было добавлено 102 участка переработки, охватывающих 14 стран и регионов.

В марте 2015 года ХУАВЭЙ провела семинар по устранению цифрового разрыва в Лондоне, систематически излагая проблемы, связанные с цифровым разрывом и соответствующими решениями. Семинар привлек более 50 экспертов из телекоммуникационных компаний, правительственных учреждений, агентств ООН и неправительственных организаций из более чем 10 стран и регионов.

В июне 2015 года ХУАВЭЙ и Европейская ассоциация корпоративной социальной ответственности (CSR Europe) совместно организовали Конференцию по устойчивому развитию с темой «Будущее устойчивой цепочки поставок: от соблюдения инноваций». В конференции приняли участие более 150 заинтересованных сторон от клиентов, правительств, отраслевых организаций и других сторон.

Борьба с коррупцией:

ХУАВЭЙ требует, чтобы все сотрудники учились и подписывали «Руководства по деловым отношениям с сотрудниками» и каждый год сдавали онлайн-экзамен. Кроме того, ХУАВЭЙ также включила в свои контракты поставщика жесткие требования к деловой этике и потребовала от поставщиков изучить и подписать соглашения о честности и целостности взяточничества.

Хотя в 2005 году был принят метод клятвы, требующий, чтобы все кадры устранили коррупцию, в начале 2013 года Совет директоров созвал клятву декларации саморегулирования, но ХУАВЭЙ, крупнейшая в Китае компания электроники, все еще сталкивалась с трудными проблемами борьбы с коррупцией. После раскрытия писем антикоррупционной информации от сотрудников потребительской компании ХУАВЭЙ BG (Business Group) и председателя терминальной компании Yu Chengdong в июле 2013 года корпоративный бизнес ХУАВЭЙ впервые в начале сентября провел антикоррупционную конференцию дилера. Это подчеркивает стремительное развитие ХУАВЭЙ в развивающихся компаниях. Регулируйте трудности между руководством.

В сентябре 2014 года ХУАВЭЙ впервые провела дилерскую антикоррупционную конференцию для корпоративного бизнеса, сообщив о недавней ситуации с коррупцией и обсудив с дилерами антикоррупционную систему. По состоянию на 16 августа было проверено, что 116 внутренних служащих вовлечены в коррупцию, в которых участвуют 69 дилеров, 83 сотрудника ХУАВЭЙ признаются внутри страны, а 29 добровольно уведомлены. Четверо из выявленных сотрудников направляются в судебные органы.

Рекомендации по улучшению организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). Обучение персонала и повышение его квалификации. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

2). Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слов и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования может вызвать резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

В любой организации при должном внимании к мотивации и стимулированию персонала сотрудники имеют представление о направлении и настойчивости действии персонала, которые будут соответствовать доминирующей в организации культуре[[59]](#footnote-59). При этом уровень соответствия персонала этой культуре будет определяться не только его личными характеристиками и ценностями, но и его мотивацией применить свои способности и полностью раскрыть свой потенциал для достижения целей компании. Мотивация, в свою очередь, должна быть нацелена на удовлетворение требований и ожиданий работников.

3). Усиление интеграции между местной культурой и иностранной культурой.

4). Широкое внедрение корпоративной символики. Оно является одним эффективным методом повышения приверженности работников своей компании и чувства гордости за свою организацию.

5). Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного её изменения. Её исследование необходимо, чтобы выяснить, какие управленческие воздействия требуются для эффективного ведения бизнеса.

Важную роль при изучении организационной культуры компании играет взаимодействие исследователя с первым лицами организации.

6). Формулирование миссии и стратегии организации.

Организационная культура компании «ХУАВЭЙ» влияет на эффективность деятельности организации.

Расчёт эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию организационной культуры компании «ХУАВЭЙ» в 2018 году (Таблица 3.5):

*Таблица 3.5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| год  Показатель | 2017 | 2018 |
| Доход от продаж, млн. долл. | 92,549 | 95,325 |
| Операционная прибыль, млн. долл. | 8,645 | 8,904 |
| Операционная маржа, в % | 9,30% | 9,34% |
| Чистая прибыль, млн. долл. | 7,276 | 7,494 |
| Денежный поток операционной деятельности, млн. долл. | 14,770 | 15,213 |
| Денежные средства и краткосрочные инвестиции, млн. долл. | 30,656 | 31,576 |
| Операционный капитал, млн. долл. | 21,093 | 21,726 |
| Итого активы, млн. долл. | 77,462 | 79,786 |
| Итого заемные средства, млн. долл. | 6,121 | 6,305 |
| Собственный капитал, млн. долл. | 26,926 | 27,734 |

⁎Составлено по: URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）

Для повышения эффективности деятельности компании «ХУАВЭЙ» необходимо улучшить её организационную культуру. Для улучшения организационной культуры планируется провести следующие мероприятия:

1. Комплексное обучение персонала:

1.1. Деловые игры;

1.2. Деловые учения;

1.3. Тренинги;

1.4. Курсы по повышению квалификации;

2. Мероприятия пот интеграции культур:

2.1. Экскурсии китайских сотрудников в России;

2.2. Экскурсии российских сотрудников в Китай;

2.3. Бесплатные подарки сотрудникам с символикой фирмы;

Затраты:

На комплексное обучение персонала (100 сотрудников, 1000долларов – стоимость курса обучения):1000 × 100 = 100000 долларов (0,1 млн. долл.);

На экскурсии российских сотрудников в Китай (50 сотрудников,1000 долларов – стоимость путевки): 1000 × 50 = 50000 долларов (0,05 млн. долл.);

На экскурсии китайских сотрудников в города России (50 сотрудников, 500 долларов-стоимость путевки): 500 × 50 = 25000 долларов (0,025 млн. долл.);

На бесплатные подарки сотрудникам с символикой фирмы (25 долларов- стоимость подарков): 25 × 1000 = 25000 долларов (0,025 млн долл.).

Общие затраты составят: 100000 + 50000 + 25000 + 25000 = 200000 долларов = 0,2 млн. долларов.

По данным таблицы 3.5 после улучшения организационной культуры в 2018 году прибыль увеличится до 7,494 млн долларов.

В компании «ХУАВЭЙ» всё увеличение прибыли вызвано только улучшением организационной культуры.

Увеличение прибыли: 7,494 - 7,276 = 0,218 млн. долларов.

Рентабельность = Увеличение прибыли / Затраты = 0,218 / 0,2 х 100 % = 109 %.

Вывод: мероприятия по улучшению организационной культуры (обучение персонала) рентабельны и повысят эффективность работы предприятия.

Развитие организационной культуры в компании «ХУАВЭЙ» необходимо осуществлять на примере компании «КАМАЗ» (ПАО «КАМАЗ»).

Сегодня в теории т практике менеджмента прослеживается ряд тенденций, среди которых можно выделить следующие: распространение гуманистического типа менеджмента, становление баланса между формальными и неформальными институтами в управлении, распространение «мягких» форм управления, увеличение значимости культуры, что следует учитывать компании ХУАВЭЙ.

На ПАО «КАМАЗ» организационная культура - культура Kaizen, Лин-культура или культура бережливого производства. Для измерения корпоративной культуры на КАМАЗе применяются следующие индикаторы: поданные персоналом предложения на улучшение, нарушение трудовой дисциплины, оценка культуры производства (5 S), экономический эффект от реализации предложений на улучшение, примеры улучшения.

Производственная система КАМАЗ— это совокупность бизнес-процессов ОАО КАМАЗ, его поставщиков, товаропроводящей и сервисной сети, организованных на основе нового мировоззрения персонала на принципах Бережливого производства, направленных на безопасное производство работ и удовлетворения потребителя.

Как отмечает первый заместитель генерального директора, исполнительный директор ПАО «КАМАЗ» Клочков Ю.П., производственная система должна непрерывно развиваться и улучшаться. Все начинается с «Изменений первого порядка» — это повышение целей компании в стратегической перспективе, только они являются импульсом к развитию производственной системы. Более высокие и труднодостижимые цели по качеству продукции, производительности труда и издержкам влекут за собой развитие производственных стандартов, что, в свою очередь, подталкивает к изменению культуры производства и поведения персонала. После этого у людей появляется мотивация к изменениям, то есть их непрерывное внутреннее совершенствование получает спрос и поддержку со стороны администрации. Без этого невозможно на сколько-нибудь серьезно улучшить или изменить процессы внутри предприятия, какими бы современными и прогрессивными инструментами мы ни пользовались.

Отсюда следует, что культура наряду с целями, стандартами и мотивацией относится к базовым элементам PSK. В настоящее время на предприятии разработан документ под названием «Кодекс корпоративной этики ПАО «КАМАЗ»», где выделены такие корпоративные ценности: профессионализм, лояльность к Компании, честность и порядочность, уважение, постоянное совершенствование, инициативность и активность, дисциплинированность и ответственность, законопослушание, единство действий, взаимная поддержка и взаимопомощь[[60]](#footnote-60).

Также на ПАО «КАМАЗ» используется комплаенс система. Комплаенс – соответствие деятельности Общества и группы организаций ПАО «КАМАЗ», а также работников компании требованиям международного, российского, а в случае осуществления деятельности за пределами Российской Федерации – применимого иностранного законодательства, а также внутренним нормативным и распорядительным документам, решениям органов управления компании.

Комплаенс-система может быть внедрена и в компании ХУАВЭЙ - совокупность элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами компании, обеспечивающих соблюдение принципов комплаенс работниками компании независимо от занимаемой ими должности.

Приоритетными направлениями развития комплаенс-системы компании являются области противодействия коррупции и легализации («отмыванию») доходов, полученных преступным путем.

Комплаенс-программа компании ХУАВЭЙ должна определять инструменты системы комплаенс, направленные на недопущение комплаенс рисков компании, а именно: рисков коррупции, мошенничества, легализации доходов, полученных преступным путем, нарушений антимонопольного законодательства.

Данная программа должна быть направлена на обеспечение функционирования и развития системы комплаенс компании ХУАВЭЙ.

Принципы системы комплаенс следующие:

- Нетерпимость к коррупции в любых проявлениях.

Компания считает недопустимыми любые проявления коррупционных действий в ходе осуществления своей производственной, инвестиционной и любой иной деятельности. Нетерпимость к коррупции означает строгий запрет для любых лиц, действующих от имени компании или в ее интересах, прямо или косвенно, лично или через какое-либо посредничество участвовать в коррупционных действиях вне зависимости от практики ведения бизнеса в той или иной стране.

- Безусловность соблюдения.

Требования применимого законодательства и внутренних нормативных и распорядительных документов должны безусловно и неукоснительно соблюдаться всеми работниками компании, вне зависимости от занимаемой ими должности, срока работы, статуса и иных взаимоотношений с Компаниям.

- Неотвратимость наказания.

Компания прикладывает все возможные разумные и законные усилия для быстрого и неотвратимого привлечения к ответственности за коррупционные действия и иные нарушения требований международного, российского, а в случае осуществления деятельности за пределами страны происхождения – применимого иностранного законодательства и внутренних нормативных и распорядительных документов в области комплаенс, вне зависимости от размера и формы таких нарушений.

Компания оставляет за собой право придавать гласности информацию о лицах, привлеченных к ответственности за коррупционные действия в установленном порядке.

Принципы системы комплаенс реализуются посредством выполнения и применения в текущей деятельности компании следующих инструментов:

 - Оценка комплаенс рисков компании.

Компания реализует и обеспечивает постоянную и документально подтвержденную оценку комплаенс рисков компании. Оценка комплаенс рисков включает в себя вероятность наступления комплаенс риска и материальность последствий от его наступления.

На основании оцененных комплаенс рисков компании сформирована карта комплаенс рисков, являющаяся приложением к настоящей Программе, которая отражает степень подверженности подразделений и процессов компании комплаенс рискам, а также процедуры, действующие в Обществе, направленные на снижение данных рисков.

Риски оцениваются исходя из вероятности наступления:

- низкий – событие ранее не происходило, вероятность его наступления в будущем мала;

- средний – событие ранее происходило, вероятность его наступления в будущем мала;

- высокий – событие ранее происходило, вероятность его наступления в будущем относительно высокая.

С учетом результатов оценки и с целью снижения комплаенс рисков локальные нормативные акты компании в области комплаенс должны:

- отражать ценности компании в области комплаенс и предусматривать нормы поведения для всех работников компании;

- увязывать задачи компании с правилами и стандартами в области комплаенс, принятыми в международном сообществе;

- последовательно разрешать вопросы в области комплаенс и любые другие релевантные риски, связанные с профессиональной честностью, во всех соответствующих документах в области комплаенс;

- быть понятными каждому работнику компании;

- применяться ко всем работникам компании;

- устанавливать приоритет ценности «профессиональной честности» и подробно разъяснять эту и другие ценности компании;

- содержать достаточную информацию о «горячей линии» по вопросам в области комплаенс;

- содержать нормативные положения об известных комплаенс рисках;

- актуализироваться при необходимости.

Также в компании ХУАВЭЙ должны проводиться обучение и оценка персонала.

Компания внедряет процедуры оценки по стандартам пригодности, квалификации в процессе приема на работу и карьерного продвижения в соответствии с требованиями применимого законодательства и внутренними документами компании.

Компания разрабатывает и внедряет программу обучения по вопросам комплаенс для всех работников в зависимости от подверженности комплаенс рискам.

В соответствии с внутренними документами компании определяются категории работников процессов наиболее подверженных комплаенс рискам.

Обучение по вопросам комплаенс:

- проводится квалифицированными преподавателями для обеспечения понимания и принятия комплаенс политик и процедур;

- периодически повторяется для донесения изменений в комплаенс политике и процедурах;

- проводится с ведением учета использованных и распространенных материалов, а также списков участников;

- проводится с привлечением руководителей высшего звена управления для демонстрации всем работникам их приверженности вышеуказанным ценностям.

Для целей обеспечения функционирования системы комплаенс в компании ХУАВЭЙ должно быть создано специальное подразделение, осуществляющее функции комплаенс, в подчинении заместителя генерального директора компании – корпоративного директора.

Подразделение, осуществляющее функции комплаенс:

- контролирует исполнение настоящей Программы;

- контролирует разработку и реализацию подразделениями компании/организациями группы ПАО «КАМАЗ» мер по снижению рисков в области комплаенс;

- обеспечивает непрерывные улучшения в области комплаенс;

- контролирует устранение недостатков/нарушений в области комплаенс;

- обеспечивает подготовку отчета в Совет директоров компании об исполнении настоящей Программы.

Работники, выполняющие функции внутреннего контроля, предоставляют подразделению, осуществляющему функции комплаенс, всю запрашиваемую информацию и документы в целях точного и аккуратного ведения учета операций и руководствуются указаниями работников подразделения, осуществляющего функции комплаенс, в отношении улучшений системы внутреннего контроля компании.

Рассмотрение вопросов в области комплаенс и утверждение документов по вопросам комплаенс проходят с активным участием Правления компании и Генерального директора компании.

Члены Правления компании, Генеральный директор компании и руководители высшего звена управления компании:

- соблюдают принципы справедливого и честного ведения бизнеса в соответствии с применимым законодательством;

- демонстрируют полную нетерпимость к коррупции (взяточничеству, коммерческому подкупу и т.п.);

- не сотрудничают с деловыми партнерами, которые не разделяют ценности компании в области комплаенс.

  Инструменты реализации системы комплаенс должны стать частью единых стандартов корпоративного управления компании, которые выступают едиными стандартами общекорпоративных правил ведения бизнеса и способствуют формированию единой корпоративной культуры группы организаций компании ХУАВЭЙ.

Компания обеспечивает   внедрение инструментов системы комплаенс всеми организациями группы ХУАВЭЙ и осуществляет мониторинг их внедрения и развития.

Перечень инструментов системы комплаенс, внедряемый в организациях группы ХУАВЭЙ, определяется исходя из достаточности мер, необходимых для снижения возможных комплаенс рисков с учетом видов и масштабов деятельности каждой организации.

Во вновь созданных организациях группы инструменты системы комплаенс, предусмотренные настоящей Программой, внедряются в течение года с момента создания.

В организациях, в которых планируются или осуществляются процедуры ликвидации, банкротства, реорганизации, фактически не осуществляется хозяйственная деятельность, внедряются инструменты системы комплаенс, достаточные для снижения возможных комплаенс рисков.

Компания осуществляет процедуры выхода из организаций, в которых невозможно внедрение инструментов системы комплаенс. С учетом экономической целесообразности Генеральным директором компании может быть принято иное решение.

В организациях группы ХУАВЭЙ должны быть созданы подразделения либо назначены комплаенс-менеджеры, осуществляющие функции, предусмотренные данной программой.

Подразделения компании ХУАВЭЙ, в которых внедрены/внедряются инструменты системы комплаенс, предусмотренные настоящей программой, ежегодно представляют в подразделение, осуществляющее функции комплаенс, отчет об исполнении настоящей программы, который включает в себя информацию:

- о ключевых зонах комплаенс рисков;

- о текущем статусе внедрения настоящей Программы;

- о функционировании «горячей линии» по вопросам комплаенс;

- о выявленных нарушениях и проведенных расследованиях;

- о необходимых корректирующих мерах;

- об исполнении плана обучения работников по вопросам комплаенс;

- о необходимых изменениях/корректировках инструментов системы комплаенс.

Компания информирует деловых партнеров о своей приверженности комплаенс и соблюдению законов каждой страны, в которой Компания осуществляет свою деятельность, и ожидает от делового партнера аналогичной приверженности. Такие обязательства делового партнера закрепляются в договорах и соглашениях в соответствии с применимым законодательством.

Компания регулярно проводит встречи с деловыми партнерами по вопросам комплаенс в рамках соответствующего плана компании, в котором определяются целевые группы, содержание и формы встреч.  План встреч с деловыми партнерами разрабатывается в соответствии с картой комплаенс рисков. Встречи проводятся квалифицированными и опытными в вопросах комплаенс сотрудниками. Компания ведет учет участников встреч.

Компания проводит надлежащие, основанные на оценке рисков, проверки по каждому предполагаемому деловому партнеру. Проверка проводится до вступления в договорные отношения и периодически во время договорных отношений с деловым партнером. Проверка делового партнера включает, но не ограничивается проверкой правоспособности/дееспособности для оценки того, является ли партнер добросовестным юридическим/физическим лицом, осуществляющим свои действия на законных основаниях, платежеспособным и правомочным на осуществление соответствующей хозяйственной деятельности или на заключение соответствующих заключение сделок.

Проверка делового партнера должна проводиться с учетом комплаенс рисков, связанных с характером хозяйственной деятельности делового партнера.

Проверка делового партнера должна, как минимум учитывать и оценивать:

- бизнес-модель, страну, владельца, организационную структуру и известные методы ведения бизнеса;

- деловую репутацию делового партнера на основе подтвержденной информации;

- квалификацию делового партнера;

- структуру делового партнера;

- историю деятельности делового партнера;

- связь с государственными органами, организациями, должностными лицами.

Если это возможно, следует проводить личные встречи или собеседования с руководителями делового партнера, обращаясь к ним с этими вопросами.

При проверке делового партнера компания должна:

- надлежащим образом и прозрачно документировать процесс отбора делового партнера;

- вести учет и обновлять базу данных деловых партнеров с использованием данных от независимых поставщиков информации;

- непрерывно вести и хранить документы проверки делового партнера не менее 5 лет по завершению договорных отношений с ним.

По результатам проверки Компания может отказаться от договорных отношений или расторгнуть договорные отношения с деловым партнером в порядке, установленном применимым законодательством.

Компания на договорной основе обязывает деловых партнеров:

- обеспечивать функционирование системы внутреннего контроля, мер, направленных на предотвращение комплаенс рисков и рисков в области этики;

- вести аккуратный и детальный учет своих активов и операций, бухгалтерский учет, а также обеспечить надлежащий контроль за сделками с комплаенс рисками;

- обеспечивать одобрение сделок органами управления делового партнера как того требует применимое законодательство, устав и внутренние документы делового партнера;

- представлять компании обоснованный доступ к документам учета, в том числе в полной мере отвечать на запросы о предоставлении информации от компании;

- представлять компании возможность осуществлять периодический аудит своей бухгалтерской (финансовой) отчетности в части сделок с компаниями с учетом требований применимого законодательства.

Компания ХУАВЭЙ должна обеспечивать функционирование надлежащей, основанной на оценке рисков письменной процедуры отклонения от требований пункта программы при определенных обстоятельствах, которые являются обоснованием такого отклонения.

  Компания также должна обеспечить функционирование «горячей линии» по вопросам комплаенс, рассмотрение поступивших по «горячей линии» предложений по улучшению антикоррупционных процедур, процедур внутреннего контроля, а также проведение расследований по поступившим по «горячей линии» заявлениям о возможных нарушениях в области комплаенс и этики.

«Горячая линия» по вопросам комплаенс должна:

- быть доступна для работников компании и организаций группы ХУАВЭЙ, и третьих лиц, как минимум, посредством письменных обращений, электронной почты и телефонной связи;

- гарантировать конфиденциальность и анонимность.

Компания незамедлительно и эффективно проводит расследования по любому заявлению о возможном нарушении в области комплаенс, поступившему на «горячую линию».

Лицам, проводящим расследования по заявлениям о возможном нарушении в области комплаенс, Компания обеспечивает условия, которые обеспечивают возможность:

- полном объеме расследовать любые вопросы, относящиеся к предмету расследования;

- доступа к документам (на электронном или бумажном носителе) и работникам, обладающим сведениями, относящимися к расследованию;

- использования информации, предоставленной для проведения расследования, с учетом требованиям применимого законодательства и внутренних документов компании в отношении конфиденциальной информации.

Лица, проводящие расследования по заявлениям о возможном нарушении в области комплаенс, обязаны вести в надлежащей форме учет процесса расследования и его результатов.

Компания в рамках применимого законодательства обеспечивает возможность привлечения к ответственности работников, совершивших нарушение в области комплаенс.

 Компания ежегодно предоставляет Совету директоров компании отчет об исполнении настоящей Программы, включающий:

- текущий статус исполнения настоящей Программы;

- информацию об этике и законности в Обществе;

- информацию о необходимых корректирующих действиях;

- ключевые зоны комплаенс рисков на основе карты комплаенс рисков;

- информация о необходимости внедрения новых комплаенс мер, а также необходимых изменений/корректировок соответствующих политик и процедур;

- иную информацию, необходимую для Совета директоров компании.

Отчет об исполнении настоящей программы подлежит предварительному рассмотрению Комитетом Совета директоров компании по бюджету и аудиту.

Проверки эффективности функционирования системы комплаенс осуществляются подразделением компании, осуществляющим внутренний аудит. По итогам проверок подразделение, осуществляющее внутренний аудит, формирует рекомендации, в том числе направленные на снижение комплаенс рисков.

Подразделение компании, осуществляющее внутренний аудит, ежеквартально предоставляет Комитету Совета директоров компании по бюджету и аудиту отчет о проведенных проверках эффективности функционирования системы комплаенс.

Организационная культура современного предприятия — это совокупность норм, правил, традиций, ценностей, которые отражают позиционирование компаний на рынке и её отношение к клиентам, партнерам, субъектам внешней и внутренней среды. Цель развития организационной культуры состоит в повышении уровня эффективности деятельности организации и конкурентоспособности предприятия, приспособлении его к изменениям внешней среды[[61]](#footnote-61).

Организационная культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими[[62]](#footnote-62). Такая система должна функционировать достаточно длительное время, стать привычной для работников, содействовать успешному взаимодействию и согласованным действиям работников и всех уровней управления организации для достижения её целей, и таким образом подтвердив свою состоятельность передаваться новым работникам как образец исполнения. Организационная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю её систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации в будущем. Ключевую роль в реализации всего комплекса организационной культуры играет высшее руководство организации и руководители её подразделений. организационная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда её реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия.

Эффективная организационная культура помогает компании воплощать стратегию своего развития и добиваться поставленных целей[[63]](#footnote-63). Многие иностранные компании используют организационную культуру как механизм, позволяющий наиболее эффективно использовать сотрудников для достижения целей организации и целей персонала, а также как фактор обеспечения преданности общему делу. Так, эффективность организационной культуры китайской компании «HUAWEI» стала одним из факторов, позволивших компании достичь высоких успехов за последние годы.

Высокий уровень организационной культуры ХУАВЭЙ привел к быстрому развитию данной компании. Однако в связи с постоянно меняющейся конкурентной средой, высокими скоростями технологических инноваций, а также в связи с реформами, проводимыми в самой организации, корпоративная культура компании «ХУАВЭЙ» показала некоторые проблемы.

Проблемы и пути их решения:

Проблемы организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). недостаточно удовлетворенные потребности клиентов ХУАВЭЙ

Компания ХУАВЭЙ серьезно относится к вопросам удовлетворения потребностей клиентов, и приверженность корпоративной культуре, ориентированной на клиента, является характерной чертой данной компании. Компания ХУАВЭЙ всегда была высокотехнологичным предприятием, которое в настоящий момент стало «лидером мирового уровня». Компания ХУАВЭЙ постоянно работает над усовершенствованием своих продуктов, однако, до сих пор нельзя сказать, что компания может предложить полный спектр продукции, полностью удовлетворяющей клиентов всех социальных групп. Это объясняется в том числе и тем, что в компании ХУАВЕЙ на данный момент внедряется недостаточное количество собственных разработок и инноваций. Улучшение организационной культуры может повысить инновационную активность компании, что приведет к созданию более конкурентоспособной продукции и повышению удовлетворенности клиентов.

2). система ротации CEO отрицательно влияет на стратегию развития компании

Организационная культура компании «ХУАВЭЙ» постоянно совершенствуется и улучшается. Однако с 1 октября 2011 года выручка от продаж и прибыли от продаж ХУАВЭЙ значительно снизилась с тех пор, как была принята система ротации CEO. Несмотря на то, что система ротации CEO может быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде компании, и помогает избежать индивидуальных рисков принятия решений, а также непредвиденных рисков, внедрение данной системы привело к тому, что конкурентная стратегия компании изменилась слишком быстро. Некоторые товарные рынки еще не достигли наивысшего уровня роста прибыли. В результате компания ушла с некоторых товарных рынков сразу после быстрого роста прибыли.

3). позиционирование и интеграция межкультурного менеджмента не привлекали достаточного внимания

Культура интернационализации ХУАВЭЙ подчеркивает сближение деловой культуры и игнорирует различия между национальной культурой и иностранной культурой. Иностранные компании всегда были культурными агрессорами, т.е. оказывали влияние на внедрение собственной культуры в других странах. Степень интернационализации ХУАВЭЙ достигла 2/3 и может возрасти в дальнейшем. Поэтому кросс-культурное управление ХУАВЭЙ — это тема, которая должна быть рассмотрена.

Пути решения организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). укреплять и продвигать инновационную культуру

У компании «ХУАВЭЙ» нет оригинального инновационного продукта. Высокотехнологичные лидеры мирового класса, такие как Apple, Microsoft и Google, имеют свои собственные оригинальные изобретения, которые меняют образ жизни людей и создают новые потребности клиентов. Если ХУАВЭЙ в будущем будет наращивать R & D оригинальных продуктов, то данная компания, безусловно, станет еще более продвинутой и станет действительно лидером мирового класса.

2). продлить срок полномочий генерального директора

Несмотря на то, что система ротации CEO может быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде компании, и помогает избежать индивидуальных рисков принятия решений, а также непредвиденных рисков, внедрение данной системы привело к тому, что конкурентная стратегия компании изменилась слишком быстро. Известно, что в настоящий момент генеральный директор и главный операционный директор во многом дублируют функции друг друга. Если компания хочет решить эту проблему, она может увеличить период ротации от 6 месяцев до 1 года, что поможет решить вышеупомянутые проблемы, не теряя при этом роль системы ротации CEO.

3). усилить интеграцию между местной культурой и иностранной культурой

Для компании «ХУАВЭЙ» с высокой степенью интернационализации проблема межкультурного управления также становится все более заметной, а влияние различий в китайских и иностранных этнических культурах, и национальных культурах также становится все более заметным. Компания «ХУАВЭЙ» должна тщательно проанализировать культурные различия между китайской и зарубежной культурой и усилить сближение китайской и иностранной культур, создавая межкультурный механизм управления, систематически проводить межкультурный анализ, собирать статистические данные, анализировать их, формулировать разумную стратегию межкультурного управления и непрерывно вовлекать китайские и иностранные компании в процесс создания межкультурного управления. Интернациональная культура уменьшает трения между иностранными дочерними компаниями и материнскими компаниями «ХУАВЭЙ», и делает организационную культуру компании «ХУАВЭЙ» более совершенной и полной[[64]](#footnote-64).

4). изучать опыт американских компаний[[65]](#footnote-65). Компания «ХУАВЭЙ» должна изучать передовой опыт США, если она действительно собирается превзойти своих американских коллег. При этом компания должна проводить в своем сознании четкое разграничение между отдельными политиками и великим американским народом. Нельзя отказываться от возможности учиться у Америки полезному лишь из-за того, что позиция компании ХУАВЭЙ не совпадает с позицией отдельных лиц в правительстве США.

5. работники компании «ХУАВЭЙ» должны изучать историю компании.

Построение эффективной организационной культуры может стимулировать дисциплинированность сотрудников, тем самым снижая затраты на управление предприятием, но также помогает долгосрочному и стабильному развитию компании[[66]](#footnote-66). Стратегия организационной культуры в новую экономическую эпоху является обязательной. Огромное корпоративное управление культурой ХУАВЭЙ является важной темой управления ХУАВЭЙ. Экономическая глобализация все больше и больше затрагивает вопросы управления культурой ХУАВЭЙ. Стратегия ХУАВЭЙ заключается в поддержке управления ХУАВЭЙ. Организационная культура обеспечивает отличную платформу.

Выводы

«HUAWEI»— это одна из компании производственной и проданной оборудованием связи, которая является компанией коммуникационных технологий. Она была создана в 1987 году в городе Шэньчжэне и провинции Гуандуне, его основатель - инженер Народно-освободительной армии Китая Жень Чжэнфей.

Особенности организационной культуры компании «ХУАВЭЙ» влияют на эффективность деятельности организации:

1. повышение основной глобальной конкурентоспособности компании «ХУАВЭЙ»;

2. формирование интеллектуального персонала компании «ХУАВЭЙ»;

3. разработка стратегии научного развития ХУАВЭЙ;

4. демократическая и справедливая атмосфера ХУАВЭЙ для содействия здоровому развитию предприятий.

В организационной культуре компании «ХУАВЭЙ», рассматриваемой в рамках исследования, используются следующие методы:

- изменение объектов внимания со стороны менеджеров;

- изменение поведения руководителя;

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;

- моделирование ролей, обучения и тренировка;

- определение традиции и порядков;

- изменение направленности и содержания процесса обучения персонала

- обучение персонала;

- организационные символы и ритуалы.

Проблемы организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). недостаточно удовлетворенные потребности клиентов ХУАВЭЙ;

2). система ротации CEO отрицательно влияет на стратегию развития компании;

3). позиционирование и интеграция межкультурного менеджмента не привлекали достаточного внимания.

Пути решения организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). укреплять и продвигать инновационную культуру;

2). соответственно продлить срок полномочий генерального директора;

3). усилить интеграцию между местной культурой и иностранной культурой.

4). изучать опыт американских компаний;

5). работники компании «ХУАВЭЙ» должны изучать историю компании.

В данной главе решены следующие задачи:

- составление характеристики компании «ХУАВЭЙ»;

- определение роли корпоративной социальной ответственности в формировании организационной культуры и обеспечении конкурентоспособности предприятия;

- проведение анализа организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ);

- выполнение системного анализа стратегии компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ);

- определение путей совершенствования организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ).

Эффективная организационная культура (или корпоративная культура) – это культура, которая способствует росту прибыли организации, её капитализации, рыночной стоимости. Организационная культура – это потенциал организации, который проявляется в конкретных экономических и финансовых показателях в будущем.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к форме отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Термин «организационная культура» возник в США, когда исследователи стали изучать параметры деятельности американских корпораций, которые делают их успешными и процветающими. Каждое из подразделений корпораций, часто расположенных в различных географических регионах, и каждый уровень в их структуре могут формировать собственную культуру.

Организационная культура – это культура внутри производственных отношений. Следовательно, организационная культура существовала всегда и везде, где существовали экономические отношения.

Культура как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выражен в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Существует множество определенных терминов «организационная культура», однако, наиболее общим является определение организационной культуры, как набора гласных и негласных стереотипов поведения, отношения, ценностей организации, видения сотрудниками целей и предназначения организаций. Организационная культура и всегда структурирована, состоящая из многих элементов, так, например, критерии принятия на работу для продвижения и увольнения работников; критерии определения вознаграждения и статусов; реакция руководства на критические ситуации; собственно говоря, организационная культура – это атмосфера, в которой пребывает организация, окружающая всё, с чем связана сама работа. Организационную культуру следует отличать от таких понятий как «корпоративная культура», «деловая культура», «имидж организации».

Важным элементом организационной культуры является деловая культуры, включающая нормы и правила поведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации.

Организационная культура – это совокупность преобладающих моральных норм и ценностей, которые приняли все люди, входящими в определенную организацию, за образцы поведения либо определенные ритуалы и традиции. Совокупность принятых ценностей реализуется посредством деятельности лидеров названных организаций.

В современной литературе существует довольно многие определении организационной культуры. Часто организационная культура трактуется как: принимаемая большей частью организационная философия и идеология управления, ценностей ориентации, верования, ожидания, расположения и норм, лежащих в основе отношений, как внутри организации, так и за её пределами.

В данной работе решены следующие задачи:

- изучение концептуальных основ организационной культуры как факторов повышения эффективности деятельности организации;

- определение сущности и уточнение понятия категории «организационная культура» в теории управления;

- определение основных признаков формирования организационной культуры на современном этапе;

- изучение функции и роли организационной культуры;

- определение основных методов формирования и развития организационной культуры;

- выявление факторов формирования и условий, необходимых для развития организационной культуры;

- определение роли и значимости организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия или компании;

- определение роли корпоративной социальной ответственности в формировании организационной культуры и обеспечении конкурентоспособности предприятия;

- проведение анализа организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ);

- выполнение системного анализа стратегии компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ);

- определение путей совершенствования организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ).

В организационной культуре компании «ХУАВЭЙ», рассматриваемой в рамках исследования, используются следующие методы:

- изменение объектов внимания со стороны менеджеров;

- изменение поведения руководителя;

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;

- моделирование ролей, обучения и тренировка;

- определение традиции и порядков;

- изменение направленности и содержания процесса обучения персонала

- обучение персонала;

- организационные символы и ритуалы.

Будучи глобальным корпоративным гражданином, ХУАВЭЙ принимает общее развитие с местным сообществом как важную корпоративную социальную ответственность. ХУАВЭЙ полностью интегрирует преимущества и опыт использования ИКТ-технологий и проводит общественно-полезную деятельность с правительствами, клиентами и некоммерческими организациями в разных странах, включая поддержку инновационных и начинающих компаний ИКТ, поддержку общественных мероприятий по защите окружающей среды, культурную и спортивную деятельность, и традиционные мероприятия, поддерживающие обучение персонала и образование, а некоммерческие организации оказывают поддержку и помощь уязвимым группам.

По принципу ПАО «КАМАЗ», на котором используется комплаенс система, компании ХУАВЭЙ также рекомендуется внедрение данной системы. Комплаенс – соответствие деятельности Общества и группы организаций ПАО «КАМАЗ», а также работников компании требованиям международного, российского, а в случае осуществления деятельности за пределами Российской Федерации – применимого иностранного законодательства, а также внутренним нормативным и распорядительным документам, решениям органов управления компании.

Комплаенс-система может быть внедрена и в компании ХУАВЭЙ - совокупность элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами компании, обеспечивающих соблюдение принципов комплаенс работниками компании независимо от занимаемой ими должности.

Приоритетными направлениями развития комплаенс-системы компании являются области противодействия коррупции и легализации («отмыванию») доходов, полученных преступным путем.

Комплаенс-программа компании ХУАВЭЙ должна определять инструменты системы комплаенс, направленные на недопущение комплаенс рисков компании, а именно: рисков коррупции, мошенничества, легализации доходов, полученных преступным путем, нарушений антимонопольного законодательства.

Проблемы и пути их решения:

Проблемы организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). недостаточно удовлетворенные потребности клиентов ХУАВЭЙ;

2). система ротации CEO отрицательно влияет на стратегию развития компании;

3). позиционирование и интеграция межкультурного менеджмента не привлекали достаточного внимания

Пути решения организационной культуры компании «ХУАВЭЙ»:

1). укреплять и продвигать инновационную культуру

У компании «ХУАВЭЙ» нет оригинального инновационного продукта. Высокотехнологичные лидеры мирового класса, такие как Apple, Microsoft и Google, имеют свои собственные оригинальные изобретения, которые меняют образ жизни людей и создают новые потребности клиентов. Если ХУАВЭЙ в будущем будет наращивать R & D оригинальных продуктов, то данная компания, безусловно, станет еще более продвинутой и станет действительно лидером мирового класса.

2). продлить срок полномочий генерального директора

Несмотря на то, что система ротации CEO может быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде компании, и помогает избежать индивидуальных рисков принятия решений, а также непредвиденных рисков, внедрение данной системы привело к тому, что конкурентная стратегия компании изменилась слишком быстро. Известно, что в настоящий момент генеральный директор и главный операционный директор во многом дублируют функции друг друга. Если компания хочет решить эту проблему, она может увеличить период ротации от 6 месяцев до 1 года, что поможет решить вышеупомянутые проблемы, не теряя при этом роль системы ротации CEO.

3). усилить интеграцию между местной культурой и иностранной культурой

Для компании «ХУАВЭЙ» с высокой степенью интернационализации проблема межкультурного управления также становится все более заметной, а влияние различий в китайских и иностранных этнических культурах, и национальных культурах также становится все более заметным. Компания «ХУАВЭЙ» должна тщательно проанализировать культурные различия между китайской и зарубежной культурой и усилить сближение китайской и иностранной культур, создавая межкультурный механизм управления, систематически проводить межкультурный анализ, собирать статистические данные, анализировать их, формулировать разумную стратегию межкультурного управления и непрерывно вовлекать китайские и иностранные компании в процесс создания межкультурного управления. Интернациональная культура уменьшает трения между иностранными дочерними компаниями и материнскими компаниями «ХУАВЭЙ», и делает организационную культуру компании «ХУАВЭЙ» более совершенной и полной.

4). изучать опыт американских компаний. Компания ХУАВЭЙ должна изучать передовой опыт США, если она действительно собирается превзойти своих американских коллег. При этом компания должна проводить в своем сознании четкое разграничение между отдельными политиками и великим американским народом. Нельзя отказываться от возможности учиться у Америки полезному лишь из-за того, что позиция компании ХУАВЭЙ не совпадает с позицией отдельных лиц в правительстве США.

5. работники компании ХУАВЭЙ должны изучать историю компании.

Организационная культура является ключом к выживанию и развитию предприятия. Её роль намного выше, чем у технологических или экономических ресурсов и организационной структуры и т.д. Все более ожесточенная конкуренция на рынке позволила предприятиям наконец осознать важность организационной культуры. Многие компании направляют свою энергию в построение организационной культуры. Однако из-за ограниченного развития рыночной экономики в Китае существуют еще много компаний, которые не уделяют достаточного внимания организационной культуре и не имеют возможности построить организационную культуру. Как одна из успешных компаний, ХУАВЭЙ имеет опыт построения организационной культуры и который не только заслуживает изучения, но и требует дальнейшего улучшения. Предприятия должны возглавлять успешные менеджеры, которые бы способствовали улучшению организационной культуры и структуры предприятия.

Эффективная организационная культура (или корпоративная культура) – это культура, способствующая росту прибыли организации, её капитализации, рыночной стоимости. Организационная культура – это потенциал организации, который проявляется в конкретных экономических и финансовых показателях в будущем.

Сегодня сотрудники, люди, обеспечивающие функционирование бизнеса – главная, базовая часть любого предприятия. Они обеспечивают рост производительности труда, инновационное развитие на микро и макроуровне. Качество сотрудников определяется многими факторами, основополагающий из которых – организационная культура, которая, в свою очередь, формируется убеждениями и ценностями создателями и главными субъектами бизнеса. Именно поэтому необходимо говорить о работе с персоналом, повышении и его заинтересованности, и мотивации профессиональной, трудовой и инновационной активности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов. - М., 2014. 430 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации: Издательство-РУДН, Москва, 2013. 440 с.
3. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика / Н.П. Бондарь. - СПб.: Герта, 2014. 663 с.
4. Балашов А.П. Организационная культура. Учебное пособие, 2016. Москва. -С. 37-40.
5. Ван Цзипэн. Формирование корпоративной культуры: Издательство «Народный Университет Китая». -Пекин. 2017. 10 с.
6. Ван Цзипэн. Реконструкция организационной культуры.2016. 450 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Издательство МГУ, 2013. 453 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для средних специальных учебных заведений, 2-е издание, переработанное и дополненное. 2014. – С 247 – 269.
9. Войтовский С.Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора / С.Б. Войтовский. - М.: Нам-издательство, 2017. 128 с.
10. Волщуков Ю.В. Успешный руководитель. – М.: Омега – Л, 2017. 97 с.
11. Вэй Бин. Исследования по инновациям управления человеческими ресурсами в Китае: Издательство-Цзилинь университета, 2015. – С. 17-19.
12. Галкина Т.П. Социология управления. - М.: ЮРАЙТ, 2013. 280 с.
13. Глухов В.В. Менеджмент. - М.: СПб: Питер; Издание 3-е, 2017. 608 с.
14. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. 2015. С. 67 с.
15. Грошев И. В., Краснослободцев. А.А. Организационная культура: учебник 2-е издание. Москва,2015. – С. 39-48.
16. Дорофеева С.В. Организационное поведение: эффективность деятельности организации:2014. 28 с.
17. Джеффри ЛАЙКЕР, Майкл Хосеус. Корпоративная культура: урок для других компаний. 5-е издание. -Москва. 2018. 15 с.
18. Замедлена Е.А. Организационная культура. -М.: РИОР, 2014. 128 с.
19. Ивакина Н.Н. Культура судебной речи / Н.Н. Ивакина. - М.: БЕК, 2017**.** 334 с.
20. Канаева О.А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений. – СПБ.: Изд-во СПБГУ. 2013. 190 с.
21. Карпов В.Г. Основы проектного менеджмента / В.Г. Карпов. - М.: Уфа: Монография, 2013. 184 с.
22. Кибанова А.С. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие. Москва. 2018.- с 6 -15.
23. Кирсанова, Р.М. Костюм в русской художественной культуре 18 - первой половины 20 вв. / Р.М. Кирсанова. - М.: Большая Российская энциклопедия, 2014. 383 c.
24. Козырь Н.С. Корпоративная культура как элемент национальной безопасности государства / Н.С. Козырь, А.А. Мальков // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - N 44. - С.53-66.
25. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: практикум 2-е издание. 2016. 310 с.
26. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник. Москва. 2013. 269 с.
27. Кузнецов Ю.В. Теория организации: 2-е издание.2016. – С. 316-319.
28. Кузнецов, Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник и практикум 2-е издание. 329 с.
29. Кабанова А.Я. Управление персоналом организации. 2018. – 456 с.
30. Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб.: Питер**-**Москва, 2013**.** 635 c.
31. Лю Цзянью. Влияние организационной культуры: корпоративная реформа и управление. – 2015. – С. 53-54.
32. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. - №1. - 2013. 647 с.
33. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективности организации: под редакцией доктора экономических наук, профессора В.Д. Грибова, второе издание. -2015. 45 с.
34. Малявин, В.В. Китай в XVI - XVII веках. Традиция и культура / В.В. Малявин. - М.: Искусство, 2016. 288 c.
35. Медведев И.П. КАМАЗ: трудно поверить, но так бывает // Стандарты и качество. 2014. №6. С. 102-106.
36. Мингалева Ж.А., Широнина Е.М. Преобразование организационной культуры: креативная экономика. -2013. – С. 102-106.
37. Муллахметов Х.Ш. Влияние развития менеджмента, культуры и философии организации на эволюции контроля // Economic science in various cultural contexts, Charlies University in Parige, Wadim Strielkowski (ed.) Prague: 2013, P.37-66.
38. Мурашов М. Корпоративная культура: мнения специалистов // Кадровый менеджмент. 2013. 25 с.
39. Никуленко Т.Г. Организационное поведение. – Москва, 2013. 416 с.
40. Новицкий И.Б. Организационная культура /И.Б. Новицкий. -М.: КноРус, 2013. 304 с.
41. Парфенова И. Ю., Парфенова З.А. Новосибирск. 2016 - С. 36-45.
42. Райнберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2017.
43. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - 2-e изд., перераб, и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. http: //znanium. Com.
44. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития Текст / М.В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 2. - С. 221-234.
45. Сабинина Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинина. -СПБ.: Профессия, 2013. 304 с.
46. Сапрыкина Ю.А. Менеджмент: организация взаимодействия и структура организации.2015. 54 с.
47. Семенов Ю.Г. Организационная культура. -Москва:2015. 832 с.
48. Сергеева И.Г., Доронина М.Н. Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.
49. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2013. 312 с.
50. Симоненко И.Л. Теория организации: учебное пособие. 2015. 197 с.
51. Под редакцией В.Г. Смирновой. Организационная культура: Москва. Юрайт.2017. – с.
52. Сю Шитьё, Сунь Цзэминь. Организационное поведение: 2- издание.2017. 271 с.
53. Сю Шитьё. Организационное поведение:.2013. -с15-36.
54. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. - М.: РИП-холдинг, 2013. 302 с.
55. Тихомирова О.Н. Организационная культура: формирование, развитие и оценка.2016. 36 с.
56. Тянь Тао. Huawei: лидерство, корпоративная культура, открытость: пер. с англ. / Тянь Тао, Д. де Кремер, У. Чуньбо. - М.: Сбербанк: Олимп-Бизнес, 2017. 510 с.
57. Федоров, А.А. Введение в теорию и историю культуры: Словарь / А.А. Федоров. - М.: Флинта, 2016**.** 464 c.
58. Фролов С.С. Социология организаций. Организационная культура / С.С. Фролов. - М.: Проспект, 2014. 647 с.
59. Хэ Хуншуй, Ван Чанцин, Лю Линь. Корпоративная культура в стратегическом позиционировании управления предприятием. -М.: Обзор инновационных технологий и технологий, 2014. – С. 83-85.
60. Цзин Чужанин. Организационное поведение:1-издание. 2014.- С. 151-166.
61. Чжан Голян. Управление организационной культурой:2-е издание. -М.: Издательство «Университет Цинхуа».2014. 45 с
62. Чжан Де. Формирование организационной культуры:3-издание, издательство «Университет Цинхуа»-2015. -С15.
63. Чжан Де, У Чжимин. Организационное поведение: Издательство «Северо-восточный финансовый и экономический университет. 2016. 348 с.
64. Чжао Лиминг. Основной вопрос строительства государственной корпоративной культуры. – М.: Журнал Пекинского университета почт и телекоммуникаций (издание социальных наук), 2015. – С. 88-93.
65. Чэнь Чуньхуа. Формирование корпоративной культуры: издательство «Корпоративная культура». 2016. 47 с.
66. Чэнь Юнцин. Важность построения корпоративной культуры в управлении предприятием: -М.: китайский бизнес, 2014. – С. 49-50
67. Шапиро С.А. Организационная культура: анализ организационной культуры компании 2016. 106 с.
68. Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. 31 с.
69. Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, 2012. 224-235 c.
70. Шейн В.И. Корпоративный менеджмент / В.И. Шейн, А.А. Володин. – М.: 2013. –190 с.
71. Шейн. Э. Организационная культура и литерство:4-е издание. 2013.- С. 21-33.
72. Шурупова А.С. Управление знаниями как фактор социально-экономического развития: креативная экономика. -2013. - С.133-144.
73. Ян Думай. Исследования по влиянию инноваций корпоративной культуры на инновации в управлении предприятием: восточная корпоративная культура. -2015. 25 с.
74. Якушин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность/Ю.В. Якушин. – М: Знания, 2014. 254 с.
75. Ян Сюпин. Изучение управления лояльность работников в управлении человеческими ресурсами. // Управление человеческими ресурсами. 2015. – С. 66-68.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

76. URL: http://ru.wikipedia.org (Дата обращения: 28.10.2015).

77. URL: https://azkamaz.ru // (дата обращения: 30.12. 2016).

78. URL: [http://www.Huawei.com.ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения: 30.06.2017）.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Культура (лат. cultural –возделывание, взращивание, развитие, воспитание) –

1. это отрасль социальной сферы экономики, включающая музей, театры, кино, художественное творчество, разные виды культурно-образовательной деятельности, искусства.
2. Это качество, стиль, образ поведения, отношений; соблюдение общественно признанных, выработанных человечеством морально-этических правил и норм.

Организация (Франц. Organization от лат. Organize- придаю стройный вид)-

1. Строение, устройство системы;
2. Составляющая процесса управления, суть которой – координация действий отдельных элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования её частей;
3. Форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры; система, призванная выполнять заданные функции, решать определенный круг задач, например, предприятие, компания, школа, институт, банк, правительственное учреждение;
4. Совокупность лиц, выступающих в качестве единого субъекта деятельности определённого вида, выполняющих определенную общую функцию, обладающих вытекающими из этого правами и несущих ответственность.

Организационная культура предприятия — это совокупность ценностей, норм, правил, традиций, обычаев, разделяемых работниками предприятия.

В настоящее время разработаны различные методы, позволяющие руководителям формировать и развивать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Базовыми элементами организационной культуры (рис1) являются следующие:

|  |
| --- |
| Организационная культура |

⁎Составлено по: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Рис2.Структура организационной культуры

Способ связи

Уровень централизации и организационная структура

Интернациональность

Стиль управлении способ контроля

Уровень кадровой политики и лояльность работников организации

Мотивация

Организационная культура

Информированность

Условия труда

Инновации

Имидж

Эстетичность

⁎Составлено по: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Рис3. Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру

Миссия, цели, стратегия

Характер и содержание

Сфера деятельности (продукт, технология, отрасль)

Личность основателя (руководитель) компании

Пол, возраст, квалификация, образование, уровень общего развития работников

Этапы жизненного цикла организации

⁎Составлено по: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Рис4. Внешние факторы, влияющие на организационную культуру

Политическая факторы

Социокультурные факторы

Экономические факторы

Экологические факторы

Правовые

факторы

Технологические

факторы

⁎Составлено по: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Рис5. Влияние организационной культуры на результативность и эффективность компании

Функции организационной культуры

Общие

Познавательная

Формирование и контроль поведения работников

Формирование чувства преданности организации

Усиление вовлеченности в деятельность организации

Формирование имиджа организации

Стабилизационная

инновационная

Мотивирующая

Нормативно-регулирующая

Ценностно-образующая

Частные

Осознание чувства общности всех членов организации

Коммуникативная

Воспитание и образование работников

⁎Составлено по: разработано автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Основные определения организационной культуры (таблица 1)

*Таблица1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Авторы | Содержание определений | | | |
| **Определения - характеристики деятельности организации и ее членов** | | | | |
| Д. Олдхэм | | | | Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации |
| Б.З. Мильнер | | | | Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности |
| К. Сил и Д. Мартин | | | | Ценностей организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д. |
| Р. Холл | | | | Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия |
| **Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры** | | | | |
| Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру | | | | |
| Д. Хэмптон | | | Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи | |
| Д. Гибсон  и Д. Иванцевич | | | Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации | |
| Р. Дафт | | | Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации | |
| Д. Ньюстром и К. Дэвис | | | Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм | |
| Ф. Лютен | | | Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат | |
| Н. Лэметр | | | Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами | |
| Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию | | | | |
| К.Камерон и Р.Куинн | | То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации | | |
| Р.Гриффин | | Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чегобыла основана организация, как она работает, и что для нее важно | | |
| П.Вейлл | | Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию | | |
| Ф.Харрис и Р.Моран | | Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация | | |
| Элдридж и А.Кромби | | Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей | | |
| **Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию** | | | | |
| М.Мескон | | Атмосфера или социальный климат в организации | | |
| Э.Джакус | | Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими” | | |

⁎Составлено по: О.Н. Тихомирова.: Организационная культура: формирование, развитие и оценка. 2013.– с11.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

*Таблица 2*

Показатели устойчивости компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип устойчивости компании | Основные аспекты устойчивости | Основные показатели |
| 1. Экономическая устойчивость | Себестоимость выпускаемой продукции | Затраты на 1 руб. выпускаемой продукции |
| Прибыль | Ранжирование компаний по массе прибыли |
| Рентабельность | Рентабельность продукции |
| Рентабельность организации |
| Рентабельность продаж |
| 2. Производственная устойчивость | Стоимость основных производственных фондов | Стоимости основных производственных фондов |
| Производственная  мощность | Коэффициент  использования  производственной  мощности |
| Численность промышленно производственного персонала | Численность промышленно производственного персонала |
| 3. Управленческая устойчивость | Кадровый управленческий потенциал | Средний возраст руководителей высшего звена |
| Образование управленческих кадров | Образовательный  коэффициент |
| 4. Маркетинговая устойчивость | Конкурентная среда | Показатель  конкурентоспособности  продукции |
| 5. Социально­-экономическая устойчивость | Кадровая устойчивость | Коэффициент оборота по приему рабочих |
| Коэффициент текучести |
|  |  | кадров |
| Коэффициент постоянства состава персонала |
| 6. Организационная устойчивость | Эффективность организационной культуры | Коэффициенты влияния организационной культуры на эффективность работы компании |
| Коэффициент удовлетворённости работников компанией |
| 7. Экологическая устойчивость | Экологическая безопасность | Коэффициент экологической устойчивости |
| 8. Финансовая устойчивость | Финансовая безопасность | Комплексный показатель финансовой устойчивости |

⁎Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2015. - c. 31.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

*Таблица 3*

Сравнение заводов General Motors (GM) и New United Motors Manufacturing Incorporated (NUMMI)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производственные  показатели | Завод GM (1982 г.) | Завод NUMMI (1986 г.) |
| Количество сотрудников, чел. | 5000 | 2500 |
| Прогулы, % | 20 | 2 |
| Количество  неудовлетворенных  жалоб/год | 2000 | 0 |
| Количество ежегодно подаваемых жалоб | 5000 | 2 |
| Количество забастовок сотрудников | 4 | 0 |
| Выпускаемая продукция | Chevrolet Nova | Chevrolet Nova 1988, Toyota Corolla, Geo Prism |
| Затраты на сборку одного автомобиля | На 30% выше, чем у Toyota | Как в компании Toyota |
| Производительность труда | Наихудшая в General Motors | В два раза вышесредней производительности труда General Motors |
| Качество выпускаемой продукции | Наихудшее в General Motors | Наилучшее в General Motors |

⁎ Составлено по: разработано автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Пятилетний отчет о финансовых результатах компании ХУАВЭЙ (2012-2016 года, таблица3)

*Таблица4*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год  Показатель | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
| доход от продаж (А),  млн. юаней. | 473,900   |  | | --- | |  | | 395,009 | 288,197 | 239,025 | 220,198 |
| операционная прибыль (В),  млн. юаней. | 43,173 | 45,786 | 34,205 | 29,128 | 20,658 |
| операционная маржа (С=В/Ах100%), в % | 9,1% | 11,6% | 11,9% | 12,2% | 9,4% |
| чистая прибыль,  млн. юаней. | 33,664 | 36,910 | 27,866 | 21,003 | 15,624 |
| денежный поток операционной деятельности, млн. юаней. | 44,719 | 52,300 | 41,755 | 22,554 | 24,969 |
| денежные средства и краткосрочные инвестиции, млн. юаней. | 132,340 | 125,208 | 106,036 | 81,944 | 71,649 |
| операционный капитал, млн. юаней. | 105,604 | 89,019 | 78,566 | 75,180 | 68,837 |
| итого активы, млн. юаней. | 403,083 | 372,155 | 309,733 | 244,091 | 223,348 |
| итого заемные средства, млн. юаней. | 40,706 | 28,986 | 28,108 | 23,003 | 20,754 |
| собственный капитал,  млн. юаней. | 127,323 | 119,069 | 99,985 | 86,266 | 75,024 |
| соотношение активов и обязательств, в % | 68,4% | 68,0% | 67,7% | 64,7% | 66,4% |

⁎ Составлено по: URL: // https://Huawei.com.ru // (дата обращения: 30.12. 2017)

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Расчёт эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию организационной культуры компании «ХУАВЭЙ» в 2018 году (Таблица4)

*Таблица5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель Год | 2017 | 2018 |
| Доход от продаж, млн. долл. | 92,549 | 95,325 |
| Операционная прибыль, млн. долл. | 8,645 | 8,904 |
| Операционная маржа, в % | 9,30% | 9,34% |
| Чистая прибыль, млн. долл. | 7,276 | 7,494 |
| Денежный поток операционной деятельности, млн. долл. | 14,770 | 15,213 |
| Денежные средства и краткосрочные инвестиции, млн. долл. | 30,656 | 31,576 |
| Операционный капитал, млн. долл. | 21,093 | 21,726 |
| Итого активы, млн. долл. | 77,462 | 79,786 |
| Итого заемные средства, млн. долл. | 6,121 | 6,305 |
| Собственный капитал, млн. долл. | 26,926 | 27,734 |

⁎Составлено по: разработано автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Модель управления организационной культурой (рис6)

Организационная структура

Стиль управления

Система стимулирования

Организация производственного процесса

Условия труда

Средства труда

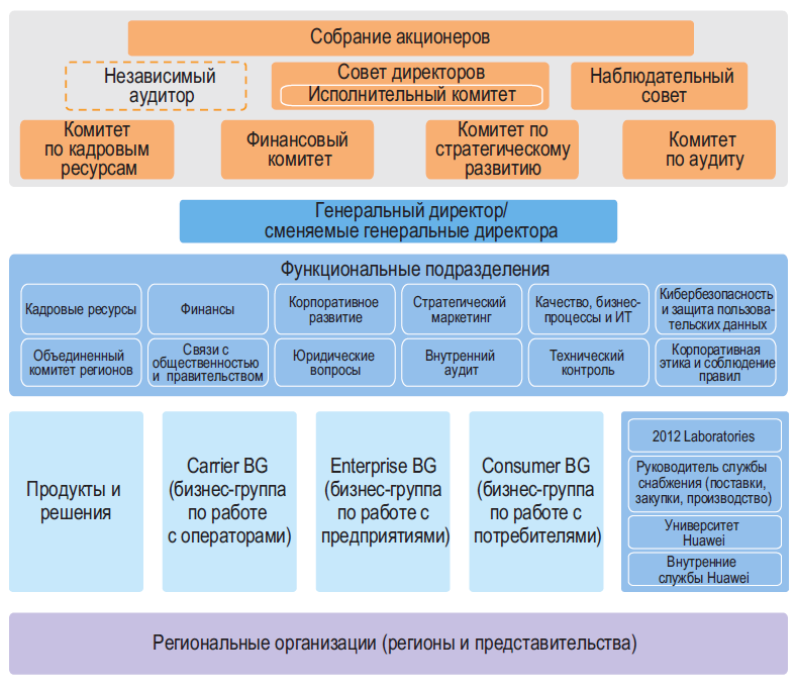
Организационная культура

**ПРИЛОЖЕНИЕ 11**

⁎Составлено по: Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. 352 c.

ПРИЛОЖЕНИЕ13

Организационная структура компании «ХУАВЭЙ» (рис7)

⁎Составлено по:URL:[http: //www.Huawei.com.ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения 30.012.2017）.

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему: организационная культура и методы её развития на современном этапе (на примере ООО «ХУАВЭЙ»).

Актуальность темы работы. Тема организационной культуры широко освещена в работах многих ученых. Однако по вопросам улучшения организационной культуры инновационных компаний в условиях цифровой экономики проведено недостаточно исследований.

Целью исследования данной темы является изучение организационной культуры и методов её совершенствования для повышения эффективности организации.

Задачи исследования:

- изучение концептуальных основ организационной культуры как факторов повышения эффективности деятельности организации;

- выявление сущности и уточнение понятия «организационная культура» в теории управления;

- определение роли и значимости организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия или компании;

- исследование основных признаков, факторов, условий формирования организационной культуры на современном этапе, ее функции и роли в развитии компании;

- характеристика основных методов формирования и развития организационной культуры;

- проведение анализа организационной культуры компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ), для разработки мероприятий по ее совершенствованию;

- выполнение системного анализа стратегии компании «HUAWEI» (ХУАВЭЙ).

Работа состоит из введения, основного раздела, который представлен в виде трех глав с подразделами, заключения и списка использованной литературы, а также приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, описываются цель и задачи аттестационной работы.

В первой главе изложены теоретические основы организационно культуры, основные характеристики и функции организационной культуры, а также факторы, влияющие на развитие организационной культуры.

Вторая глава посвящена изучению методов развития организационной культуры на современном этапе.

В третье главе производится анализа организационной культуры компании «ХУАВЭЙ» и формируются рекомендации по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Заключение содержит основные выводы и предложения, направленные на повышение эффективности организационной культуры.

Объем выпускной квалификационной работы изложен на 128 листах, включает 16 таблиц, 22 рисунка, 13 приложений, 78 литературных источников.

1. Современный экономический словарь/ Б.А. Райнберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева... М.: ИНФРА-М, 2017. [↑](#footnote-ref-1)
2. Чжан Голян. Управление организационной культурой:2-е издание. -М.: Издательство «Университет Цинхуа».2014. 45 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. И.Л. Симоненко. Теория организации: учебное пособие. 2015. 197 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ван Цзипэн. Формирование корпоративной культуры: Издательство «Народный Университет Китая». -Пекин. 2017. 10 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сю Шитьё, Сунь Цзэминь. Организационное поведение: 2- издание. 271с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Чжан Де. Формирование организационной культуры:3-издание, издательство «Университет Цинхуа»-2015. 15 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сю Шитьё. Организационное поведение: -2012. – С.15-36. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шапиро С.А. Организационная культура: анализ организационной культуры компании.2016. 106 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Лю Цзянью. Влияние организационной культуры: корпоративная реформа и управление. – 2015. - С.53-54. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ян Думай. Исследования по влиянию инноваций корпоративной культуры на инновации в управлении предприятием: восточная корпоративная культура. -2015. 25 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: практикум 2-е издание. 2016. 310 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. А.В. Кибанова. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие. Москва.2018. – С. 6-15. [↑](#footnote-ref-12)
13. Э. Шейн. Организационная культура и литерство:4-е издание. 2013.- С.21-33. [↑](#footnote-ref-13)
14. О.Н. Тихомирова. Организационная культура: формирование, развитие и оценка.2016. 36 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шурупова А.С. Управление знаниями как фактор социально-экономического развития: креативная экономика. -2013. -С.133-144. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: учебник. Москва. 2013. 269 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Мурашов М. Корпоративная культура: мнения специалистов // Кадровый менеджмент. 2013. 25 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Сапрыкина Ю.А. Менеджмент: организация взаимодействия и структура организации.2015. 54 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Замедлена Е.А. Организационная культура. -М.: РИОР, 2014. 128 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Сю Шитьё, Сунь Цзэминь. Организационное поведение: 2- издание.2015. -С.277-281. [↑](#footnote-ref-20)
21. Семенов Ю.Г. Организационная культура. -Москва:2015. 832 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ван Цзипэн. Реконструкция организационной культуры.2016. 450 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Чжан Де, У Чжимин. Организационное поведение: Издательство «Северо-восточный финансовый и экономический университет. 2016.-с348. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ю.В. Кузнецов. Теория организации: 2-е издание.2016. - С.316-319. [↑](#footnote-ref-24)
25. Сабинина Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинина. -СПБ.: Профессия, 2013. 304 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Мингалева Ж.А., Широнина Е.М. Преобразование организационной культуры: креативная экономика. -2013. – С. 102-106. [↑](#footnote-ref-26)
27. Чэнь Чуньхуа. Формирование корпоративной культуры: издательство «Корпоративная культура». 2016. 47с. [↑](#footnote-ref-27)
28. И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. Организационная культура: учебник 2-е издание. Москва,2015. - С.39-48. [↑](#footnote-ref-28)
29. Вэй Бин. Исследования по инновациям управления человеческими ресурсами в Китае: Издательство-Цзилинь университета, 2015. – С. 17-19. [↑](#footnote-ref-29)
30. Хэ Хуншуй, Ван Чанцин, Лю Линь. Корпоративная культура в стратегическом позиционировании управления предприятием. -М.: Обзор инновационных технологий и технологий, 2014. – С. 83-85. [↑](#footnote-ref-30)
31. Малявин, В.В. Китай в XVI - XVII веках. Традиция и культура / В.В. Малявин. - М.: Искусство, **2016**. 288 c. [↑](#footnote-ref-31)
32. Дорофеева С.В. Организационное поведение: эффективность деятельности организации:2014. 28 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Цзин Чужанин. Организационное поведение:1-издание. 2014.- С. 151-166. [↑](#footnote-ref-33)
34. Шапиро С.А. Организационная культура: Анализ организационной культуры компании. 2016.106 с. [↑](#footnote-ref-34)
35. И.Ю. Парфенова, З.А. Парфенова. Новосибирск.2016 - С.36-45. [↑](#footnote-ref-35)
36. Симоненко И.Л. Теория организации. Учебное пособие,2015. Рустов-на-Дону. 210 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. Балашов А.П. Организационная культура. Учебное пособие, 2016. Москва. – С. 37-40. [↑](#footnote-ref-37)
38. Якушин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность / Ю.В. Якушин. - М.: Знания, 2014. 254 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Чжан Де. Формирование организационной культуры:3-издание, издательство «Университет Цинхуа»-2015. 37 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; **СПб.: Питер -**Москва, **2013.  635** c. [↑](#footnote-ref-40)
41. Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2015. - c. 31. [↑](#footnote-ref-41)
42. Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2015. - c. 35. [↑](#footnote-ref-42)
43. Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. Корпоративная культура: урок для других компаний. 5-е издание. -Москва. 2018. 15 с. [↑](#footnote-ref-43)
44. Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2013. 352 c. [↑](#footnote-ref-44)
45. Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, **2012**. - 224 c. [↑](#footnote-ref-45)
46. Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект; Проспект - Москва, 2012. 224 c. [↑](#footnote-ref-46)
47. Шапиро С. А. Организационное поведение; - Москва, 2012. 352 c [↑](#footnote-ref-47)
48. Под редакцией В.Г. Смирновой. Организационная культура: Москва. Юрайт.2017. – С. 252-265. [↑](#footnote-ref-48)
49. URL:[http://www.Huawei.com/ru](http://www.Huawei.com/ru/%20about-Huawei) /（дата обращения30.06.2017）. [↑](#footnote-ref-49)
50. Козырь Н.С. Корпоративная культура как элемент национальной безопасности государства / Н.С. Козырь, А.А. Мальков // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - N 44. - С.53-66. [↑](#footnote-ref-50)
51. Сергеева И.Г., Доронина М.Н. Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1. [↑](#footnote-ref-51)
52. Чжао Лиминг. Основной вопрос строительства государственной корпоративной культуры. – М.: Журнал Пекинского университета почт и телекоммуникаций (издание социальных наук), 2015. – С. 88-93. [↑](#footnote-ref-52)
53. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов. - М., 2014. 430 с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Чэнь Юнцин. Важность построения корпоративной культуры в управлении предприятием: -М.: китайский бизнес, 2014. – С. 49-50. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ян Сюпин. Изучение управления лояльность работников в управлении человеческими ресурсами. // Управление человеческими ресурсами. 2015. – С. 66-68. [↑](#footnote-ref-55)
56. Тянь Тао. Huawei: лидерство, корпоративная культура, открытость: пер. с англ. / Тянь Тао, Д. де Кремер, У. Чуньбо. - М.: Сбербанк: Олимп-Бизнес, 2017. 510 с. [↑](#footnote-ref-56)
57. Войтовский С.Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора / С.Б. Войтовский. - М.: Нам-издательство, 2017. 128 с. [↑](#footnote-ref-57)
58. Кузнецов, Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник и практикум 2-е издание. 329 с. [↑](#footnote-ref-58)
59. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития Текст / М.В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 2. - С. 221-234. [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: // https://azkamaz.ru // (дата обращения: 30.12. 2016). [↑](#footnote-ref-60)
61. Глухов В.В. Менеджмент. - М.: СПб: Питер; Издание 3-е, 2017. 608 с. [↑](#footnote-ref-61)
62. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития Текст / М.В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 2. - С. 221-234. [↑](#footnote-ref-62)
63. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2013. 312 с. [↑](#footnote-ref-63)
64. Чэнь Чуньхуа. Формирование корпоративной культуры: издательство «Корпоративная культура». 2016. 68 с. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ян Сюпин. Изучение управления лояльность работников в управлении человеческими ресурсами. // Управление человеческими ресурсами. 2015. – С. 66-68. [↑](#footnote-ref-65)
66. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективности организации: под редакцией доктора экономических наук, профессора В.Д. Грибова, второе издание. -2015. 45 с. [↑](#footnote-ref-66)