

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

Ю.А. Токарева

«    » \_\_\_\_\_ 2024 г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Совершенствование корпоративной культуры организации в  
период реструктуризации на примере ООО «Мирей»

Научный руководитель: Доцент, к.п.н.

Е. О. Гаспарович

Нормоконтролер: лаборант

А. О. Ерпалова

Студент группы УГИМ-220023

Д. О. Кузнецова

Екатеринбург  
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии  
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»  
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента \_\_\_\_\_ Кузнецовой Дарьи Олеговны \_\_\_\_\_ группы УГИМ-220023  
(фамилия, имя, отчество)

**1. Тема выпускной квалификационной работы** «Совершенствование корпоративной культуры организации в период реструктуризации на примере ООО «Мирей» Утверждена распоряжением по институту от «27» апреля 2024 г. № 33.11-05/2.121

**2. Руководитель** Гаспарович Елена Олеговна, доцент, кандидат педагогических наук  
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

**3. Исходные данные к работе** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Перечень демонстрационных материалов** \_\_\_\_\_

**5. Календарный план**

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>1 раздел (глава)</i>	до _____ 202__ г.	
2.	<i>2 раздел (глава)</i>	до _____ 202__ г.	
3.	<i>ВКР в целом</i>	до _____ 202__ г.	

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

Гаспарович Е. О.  
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
дата

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**6. Выпускная квалификационная работа закончена** «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.  
считаю возможным допустить Кузнецову Д. О. к защите выпускной квалификационной работы закончена в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

Гаспарович Е. О.  
Ф.И.О.

**7. Допустить** Кузнецову Д. О. к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 06 от «28» мая 2024г.).

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

## РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование корпоративной культуры организации в период реструктуризации на примере ООО «Мирей».

Данная диссертация выполнена на 97 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц - 18 (без учета приложений).

Количество рисунков - 8 (без учета приложений).

Ключевые термины: корпоративная культура, реструктуризация.

Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.

Во введении раскрыта актуальность выбора темы, определены цели и задачи работы, её практическая значимость.

В теоретической части представлены основные понятия, цели, задачи, и опыт совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации, а также предложен механизм совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации.

В практической части описывается общая характеристика исследуемой организации, состава и управления персонала, представлены результаты совершенствования корпоративной культуры на примере ООО «Мирей», разработаны практические рекомендации.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ .....	-
РЕФЕРАТ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Теоретические аспекты изучения корпоративной культуры в период реструктуризации организации .....	10
1.1 Общее представление о понятии корпоративной культуры.....	10
1.2 Современный анализ роли управления корпоративной культуры в период реструктуризации организации .....	19
1.3 Механизм совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации .....	28
2 Практические аспекты изучения процесса совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации на примере ООО «Мирей» .....	40
2.1 Краткая характеристика деятельности, состава и управления персонала ООО «Мирей» .....	40
2.2 Практическое исследование по совершенствованию корпоративной культуры в период реструктуризации на примере ООО «Мирей» .....	52
2.3 Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации в период реструктуризации.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* В реалиях нынешнего времени большинство компаний на рынке стремится к удержанию своих сотрудников на рабочих местах различными способами. В этом помогает корпоративная культура, играющая ключевую роль в формировании рабочей атмосферы и определяющая многие аспекты организационной жизни. Корпоративная культура становится неотъемлемым элементом успешного функционирования компаний в условиях быстро меняющейся деловой среды. Подвергаясь различным внешним изменениям, компания может деформироваться, вносить изменения в свою деятельность, в том числе подвергаться реструктуризации. Несмотря на эти изменения, корпоративная культура в компании должна оставаться на должном уровне, или же совершенствоваться для улучшения внутренней ситуации. В современных реалиях решение вопроса совершенствования корпоративной культуры является актуальным, так как именно корпоративная культура является одним из факторов конкурентоспособности компании в рыночных условиях.

Актуальность исследования со стороны социально-экономического аспекта состоит в значительном влиянии корпоративной культуры на производительность сотрудников. Благополучная корпоративная культура способствует эффективной работе коллектива. Также четко проработанная корпоративная культура может способствовать формированию общественно ответственного поведения компании, что в свою очередь может привлечь больше клиентов и новых сотрудников. Актуальность со стороны управленческого аспекта состоит в умении руководства корректным образом выстраивать корпоративную культуру путем ее анализа и диагностики, поскольку она напрямую влияет на успешность бизнеса и эффективность работы компании. Корпоративная культура служит основой для разработки

стратегий и принятия управленческих решений руководством, выстраивая процессы вокруг общих ценностей компании.

*Степень теоретической разработанности.* Теоретической и методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом организации. Проблемы совершенствования корпоративной культуры исследовались в работах таких специалистов как Бирюкова А. Д., Гаспарович Е. О., Димитричева О. И., Овчинникова Т. И., Сысоев Н. С. и др. Исследованию реструктуризации организации посвящены работы Алисултанова В. С., Башкирцева Я. А., Валиева Р. А., Коровкиной Н. И., Угариной Т.А., Хлынина Э. В. и др. Механизмы совершенствования были рассмотрены в трудах Бычковой А. Н., Горбунова Ю. В., Зимина В. С, Шевцовой О. Н. и др. Большой вклад в теорию корпоративной культуры внесли Шейн Э., Ермишина Е. Б., Озаркив О. М. и др.

Наблюдается *противоречие* между степенью теоретической разработанности вопроса изучения корпоративной культуры в целом и недостаточностью практических подходов к совершенствованию корпоративной культуры в период реструктуризации организации.

*Проблема исследования* заключается в совершенствовании корпоративной культуры организации в период реструктуризации в компании ООО «Мирей».

*Объект исследования:* корпоративная культура.

*Предмет исследования:* корпоративная культура организации в период реструктуризации.

*Тема исследования:* «Совершенствование корпоративной культуры организации в период реструктуризации на примере ООО «Мирей».

*Цель исследования:* рассмотреть теоретические и практические аспекты процесса совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации на примере ООО «Мирей».

*Гипотеза исследования:* совершенствование корпоративной культуры организации в период реструктуризации будет успешно осуществляться, если разработать и реализовать механизм совершенствования корпоративной культуры организации.

*Задачи исследования:*

1. Дать общее представление понятию корпоративной культуры.
2. Провести современный анализ использования механизмов совершенствования корпоративной культуры.
3. Представить характеристику деятельности компании ООО «Мирей» и провести анализ кадрового состава персонала и управления корпоративной культурой ООО «Мирей»;
4. Разработать и реализовать механизм совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации на примере ООО «Мирей».
5. Разработать практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Мирей».

*База исследования:*

Общество с ограниченной ответственностью «Мирей».

Физический адрес организации: индекс 620049, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 10.

Телефон: 8 800 30 11 677.

Электронная почта: info@mirey-group.ru.

Период исследования: 2022 – 2024 гг.

В исследовании принимали участие 57 человек.

*Теоретическая значимость исследования.*

В исследовании предлагается анализ теоретических и практических аспектов возможности совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации. Представлены основные характеристики корпоративной культуры, опыт использования механизмов совершенствования

корпоративной культуры и рассмотрены основные возможные решения по совершенствованию.

*Практическая значимость исследования* заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты, сделанные на их основании выводы и предложенные рекомендации могут быть использованы другими компаниями с целью совершенствования своей корпоративной культуры. Результаты будут полезны как руководителям организации, так и HR подразделениям.

*Апробация результатов* представлена в опубликованных статьях и докладах конференций.

В рамках исследования были разработаны и опубликованы следующие научные работы:

1. Кузнецова, Д. О. Технология диагностики организационной культуры предприятия в период ее реструктуризации / Д. О. Кузнецова, Е. О. Гаспарович // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 38-43. – DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-38-43. – EDN LIPWHE.

2. Кузнецова, Д. О., Гаспарович Е. О. Потенциал организационной культуры в управлении развитием персонала / Д. О. Кузнецова, Е. О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Выпуск 6. – Екатеринбург: Без издательства, 2023. – С. 434-441. – EDN DSKSAH.

3. Кузнецова, Д. О., Гаспарович Е. О. Обучение персонала как элемент корпоративной культуры // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Е. В. Донгаузер, Т. С. Дороховой. Том Выпуск 7. – Екатеринбург: Без издательства, 2024. – С. 479-486.

4. Кузнецова, Д. О. Трансформация корпоративной культуры под влиянием цифровизации HR // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы IX Всероссийской научно-практической

конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 28 апреля 2023 года. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 141-145. – EDN UUYQRW.

*Методы исследования:*

- теоретические: анализ, обобщение, синтез научной и методической литературы по проблематике исследования;
- практические: изучение документации компании, опрос, интервьюирование, метод наблюдения.

Использование теоретических и практических методов позволило обосновать сделанные выводы и разработанные рекомендации. В ходе исследования была изучена литература отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом в целом и совершенствования корпоративной культуры в частности.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 63 источников и 3 приложений.

# **1 Теоретические аспекты изучения корпоративной культуры в период реструктуризации организации**

## **1.1 Общее представление о понятии корпоративной культуры**

Исследование совершенствования корпоративной культуры целесообразно начинать с теоретического рассмотрения данного понятия. В параграфе рассмотрены общее представление о понятии корпоративной культуры и подходы к ее изучению, встречающиеся в научной литературе.

В современном мире корпоративная культура является одним из важных аспектов успешной и эффективной деятельности компании. Она определяет ценности, нормы, обычаи и правила поведения сотрудников организации. Непосредственно сама корпоративная культура имеет прямое влияние на уровень мотивированности сотрудников, экономической эффективности и финансовых показателей компании.

В зависимости от типа предприятия, его целей и вида деятельности, корпоративная культура может быть, как явно выраженной через миссию и ценности компании, так и скрытой неофициальной. При любом типе организации корпоративная культура оказывает значительное влияние на поведение и деятельность коллектива. Важно понимание того, что корпоративная культура не является постоянной, она меняется, модернизируется совместно с компанией, отражая цели и стратегию развития.

Термин «корпоративная культура» впервые появился в 1980-х годах и стал широко используемым определением в деловой среде. Его введение связано с работой американских исследователей и бизнес-консультантов, таких как Шейн Э., Друкер П. и другие. Культура сама по себе является комплексным сложным понятием, включающим в себя множество переменных, описывающих её разные социальные проявления [13].

Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [31].

Шейн в своих работах писал «корпоративная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции». Корпоративная культура воздействует преимущественно на человеческий фактор, создавая дальнейшую цепочку реакции остальных сфер компании [6].

Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем [40].

По определению Димитричева О. И., корпоративная культура представляет собой совокупность неповторимых ценностей и образцов поведения, которые характерны для отдельной организации, в то время как организационная культура представляет собой более общее понятие [17].

Корпоративная культура имеет ряд полезных аспектов для компании, ее сотрудников и внешних заинтересованных сторон. Первым аспектом является укрепление внутреннего климата в компании. Грамотно разработанная корпоративная культура способствует созданию единого коллективного духа среди работников, повышая их вовлеченность, мотивацию и приверженность основным целям организации.

Следующим аспектом является привлечение и удержание ценных кадров. Проблема мотивации и стимулирования персонала уже давно привлекает внимание ученых [51]. Корпоративная культура таким образом служит мощным инструментом для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые будут разделять ценности организации. Она, формируя

соответствующую репутацию и имидж организации, способствует привлечению новых кадров, привлекая к работе лучших специалистов [45]. Компаниям необходимо удерживать на своих рабочих местах классовых специалистов, так как в современном мире в период кадрового голода именно в таких сотрудниках базируется основная ценность организации.

Также положительная корпоративная культура может стимулировать сотрудников к большей продуктивности, творческому мышлению и инновациям. Компании с сильной корпоративной культурой могут быть привлекательны для клиентов, инвесторов и потенциальных сотрудников, поскольку они ассоциируются с профессионализмом, надежностью и социальной ответственностью. В целом, корпоративная культура играет важную роль в формировании успешной и устойчивой компании, способствуя ее развитию, росту и удовлетворению всех заинтересованных сторон.

К началу 21 века корпоративная культура уже создавалась не только учредителями, руководством и сотрудниками компании, но и находилась под влиянием национальных культур и традиций, экономических тенденций, международной торговли, размера компании и производимой продукции [30].

Контент анализ понятия «корпоративная культура» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Контент анализ понятия корпоративная культура

Определение понятия	Автор
«Корпоративная культура представляет собой совокупность норм и образцов поведения, определяющих особенности деятельности, общения и взаимоотношений всех сотрудников единого трудового коллектива» [33].	Лидак Л. В.
«Корпоративная культура – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала» [12].	Гаспарович Е. О.
«Корпоративная культура как система поведенческих, личностных и корпоративных ценностей, которые переплетены так, чтобы	Чернобай О. И.

работники идентифицировали себя как неотъемлемые, необходимые составляющие системы и направляли свои усилия на достижение ее целей» [55].	
«Корпоративная культура как совокупность значений, образов, символов эталонного корпоративного сознания в той или иной степени полноты присваивается конкретным субъектом (работником) и персонала организации в целом» [60].	Шестаков Е. В.

Продолжение таблицы 1

«Корпоративная культура относится к убеждениям и поведению, которые определяют, как сотрудники и руководство компании взаимодействуют и обрабатывают внешние деловые операции» [1].	Акопова Е. С.
«Термин корпоративная культура относится к взаимодействию людей из разных слоев общества в деловом мире» [19].	Ермишина Е. Б.
«Корпоративная культура представляет собой сложное многогранное социокультурное явление, основными ценностями которого являются профессионализм, желание самовыражения и постоянного саморазвития, творчества, «соучастия» личности в деятельности организации, и общества, определяющее смысл существования современной организации, его отношение к сотрудникам и обществу» [26].	Салогуб А. М.
«Корпоративная культура – это модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения» [15].	Гринберг А. М.
«Корпоративную культуру можно трактовать как совокупность формальных норм (локальных нормативных актов), конвенциональных норм (принятых в данном сообществе правил и требований поведения, охраняемых авторитетом лидеров) и рутин (устоявшихся привычек, групповых стереотипов действий), представляющих собой инструменты организации внутрикорпоративного взаимодействия и управления им» [3].	Артеменкова А. Г.

Контент-анализ понятия корпоративной культуры позволяет обобщить рассмотренные определения. Обобщая, различные авторы под корпоративной культурой понимают целостный обобщенный свод правил и норм, принятый в конкретной организации.

Цели корпоративной культуры могут быть различными в зависимости от потребностей и миссии компании, но, обобщая, можно включить основные:

1. Создание общих ценностей и видения компании. Более детально изучая данную цель, можно рассматривать формирование миссии, норм поведения в компании, общего видения, которые должны разделять все сотрудники. Суммарно это помогает задать направление для движения всей организации.

2. Содействие эффективных коммуникаций и сотрудничества. Корпоративная культура направлена на установление коммуникаций между сотрудниками ради поддержания доверия и открытости внутри компании.

3. Мотивация и удовлетворенность сотрудников. Корпоративная культура также необходима для создания благоприятных условий и мотивации сотрудников, повышая их удовлетворенность своей работой и приверженностью компании.

4. Привлечение и удержание талантливых сотрудников. Корпоративная культура должна включать в себя создание благоприятной атмосферы для работы всех сотрудников, а в большинстве для удержания высококвалифицированных специалистов, которые ценятся на рынке труда.

5. Формирование имиджа компании. Имидж компании, конечно, необходим для привлечения внимания как со стороны потенциальных сотрудников, так и со стороны клиентов и инвесторов. Корпоративная культура несет в себе цель создания и поддержания положительного имиджа организации.

6. Адаптация компании к внешним изменениям. Культура в организации должна быть гибкой и легко меняться при возникающих изменениях на рынке.

В основном, корпоративная культура нацелена на поддержку внутренней среды организации. Она необходима для поддержания благоприятной рабочей атмосферы, формирование единой цели и ценностей компании, а также успешного функционирования ее на рынке.

Рассматривая задачи корпоративной культуры, можно также отметить, что многое зависит от специфики компании и особых предпочтений.

Основная задача, которая сегодня решается с развитием корпоративной культуры любой российской компании, – это создание и сохранение целостности и стабильности предприятия в целом и коллектива в частности [10].

Корпоративная культура может также зависеть от типа организационной структуры. Самой базовой и распространенной является линейная, сформированная в результате увеличения масштабов деятельности, где ранее использовалась двухуровневая система управления [18]. В линейной организационной структуре каждый руководитель осуществляет весь спектр управленческих функций в отношении подчиненного ему звена [61]. Данная структура управления может использоваться как малыми, так и средними предприятиями, которые осуществляют производство, при отсутствии крупных кооперационных связей [28].

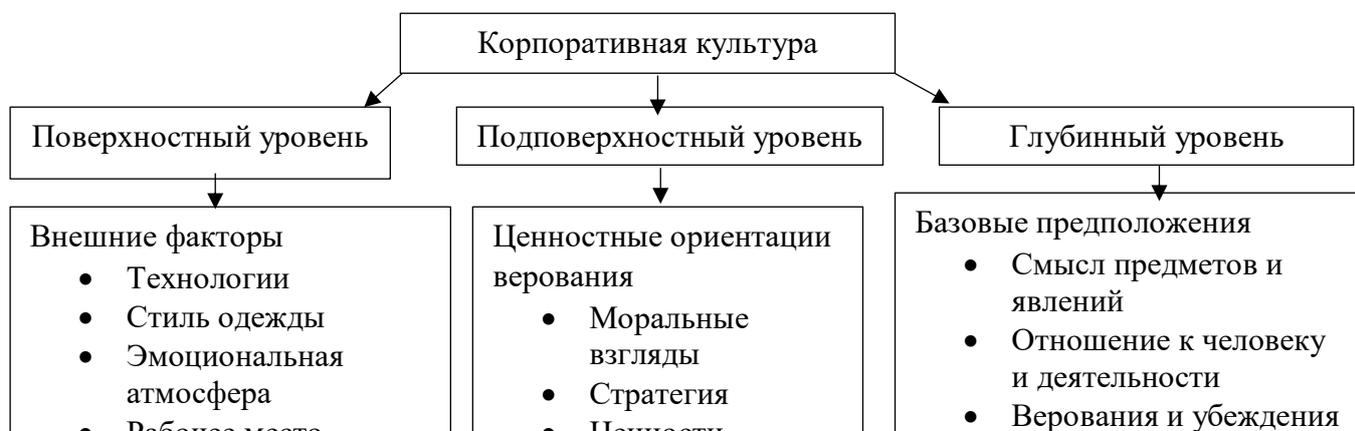
Рассматривая методы управления персоналом можно сочетать в себе несколько вариантов. Рассматривая те или иные методы управления, следует не забывать, что все они находятся в постоянно меняющейся среде, которая видоизменяется не только под действием науки и практики, но и в результате специфики конкретной организации [7].

Первым из них является социально-психологический. Данный метод применяется в мотивации и формировании благоприятной рабочей атмосферы и коллективе. В данном случае происходит подбор кандидатом не только с учетом профессиональных, но и психологических качеств. К этому также относится организация корпоративных мероприятий, работа с имиджем организации и руководителей каждого отдела [5]. Основной акцент в системе мотивирования персонала как части корпоративной культуры сделан на материальные методы стимулирования. Далее рассматривается экономический метод. Он основан на материальной мотивации сотрудников и применяется для того, чтобы работники ощущали взаимосвязь качества работы с вознаграждением за ее выполнение. Происходит результативное

формирование рабочей платы, равноценной объёму и качеству труда [49]. В этом аспекте большую роль также играют стимулирующие выплаты, материальная помощь, ДМС, корпоративные скидки от компании и т.д.

Задача создания единства и принадлежности в компании включает в себя сплочение коллектива, повышение мотивации, улучшение коммуникации и создание стабильной рабочей атмосферы. Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя частью общего целого и были укреплены чувством принадлежности. Таким образом они остаются в компании на долгие годы, помогая тем самым снизить текучесть кадрового состава.

Формирование ценностей и норм поведения в компании необходимо для определения целей, создания общего языка общения, общей ориентации на результат и повышения эффективности командой работы. Согласованные ценности и нормы поведения способствуют улучшению коммуникации, сотрудничеству и взаимодействию внутри команды, что в свою очередь повышает эффективность работы. Повышение мотивации и удовлетворенности в компании необходимо в первую очередь для увеличения производительности. Мотивированные сотрудники работают более продуктивно и эффективно, они создают более благоприятную рабочую атмосферу, способствующую командному сотрудничеству, креативности и инновациям. Создание основы для инноваций и развития: через корпоративную культуру можно поощрять творческое мышление, инновации и поиск новых путей развития компании [21]. Шейн в структуре корпоративной культуры выделил три основных уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный [59]. Рассмотренные уровни корпоративной культуры представлены на рисунке 1. Деление можно разделить на поверхностный, подповерхностный и глубинный уровень.





### Рисунок 1. Уровни корпоративной культуры

Первый поверхностный уровень характеризует корпоративную культуру, которую можно визуальнo увидеть и понять, находясь в компании. Этот уровень с ярко-выраженными различными внешними проявлениями. Культура на данном уровне выражается в видимых составляющих, таких как стиль одежды сотрудников, атмосфера взаимодействия внутри компании, внутренний декор и обстановка помещений. Первый уровень можно легко определить методом наблюдения.

Второй уровень (подповерхностный) указывает на культуру организации, которая выражена с помощью ценностей, определенных в коллективе или руководством. Данный уровень уже сложнее выявить вооруженным глазом методом наблюдения. Ценности компании на подповерхностном уровне чаще всего отражены в определенных документах, таких как кодекс, устав организации и т.д.

На глубинном уровне корпоративная культура характеризуется отношением к человеку, его вере, менталитету и обычаям. К этому можно отнести все, что касается бессознательной области мышления.

В научной литературе существует несколько подходов к изучению корпоративной культуры организации. Применение различных подходов позволяет получить широкое представление о нормах, правилах и ценностях компании, которые оказывают влияние на эффективность ее деятельности. В основном, корпоративную культуру с точки зрения возможности управления принято делить на два подхода: феноменологический и рационально-прагматический.

Феноменологический подход предполагает, что в центре внимания исследователей оказывается корпоративная культура, понимаемая как ядро организации, как то, что изначально существует в организации [38]. При данном подходе корпоративная культура является по большей части явлением, которое отражает настроение сотрудников, но в меньшей мере является экономически значимым фактором. Ее сущность основывается на интерпретации ее индивидами. Предполагается, что корпоративная культура является возглавляющим фактором воздействия, который влияет на внутренние и внешние процессы компании.

Рационально-прагматический подход характеризуется возможностью влияния на корпоративную культуру ради увеличения эффективности организации. Культура в данном подходе является регулятором отношений внутри коллектива, а также правил и норм поведения. Корпоративная культура должна быть устойчива на всех этапах управления, но в то же время приспосабливаться к внутренним и внешним изменениям среды, в конечном итоге становясь конкурентным преимуществом компании [52]. Но также корпоративной культурой можно управлять в зависимости от поставленных целей компании. В данном подходе руководителем оказывается непосредственное влияние на формирование корпоративной культуры с целью повышения конкурентоспособности компании [24]. Рационально-прагматический подход целесообразен в исследовании корпоративной культуры и может быть принят за основу при написании данной диссертации.

Эффективную корпоративную культуру отличает несколько признаков. Внешними признаками является устойчивый положительный на рынке бренд компании. Для клиентов и поставщиков данная компания является показателем с высокой репутацией среди конкурентов, уверенным и надежным представителем в своем сегменте рынка. Касаясь внутренних признаков, то можно отнести климат среди коллектива, большинство сотрудников вовлечены в работу, удовлетворены условиями труда, а также

могут оказывать взаимную поддержку и принимать участие в развитии компании.

Таким образом, исследование показало, что совершенствование корпоративной культуры целесообразно начинать с рассмотрения понятия корпоративной культуры. Также дана сравнительная характеристика имеющихся в научной литературе подходов к изучению корпоративной культуры организации, таких как рационально-прагматический и феноменологический. Анализ научных источников позволяет обобщить рассмотренные подходы к определению и сделать вывод, что корпоративная культура – это совокупность норм и образцов поведения, определяющих особенности деятельности, общения и взаимоотношений всех сотрудников единого трудового коллектива.

На основании изучения научных источников для проведения данного исследования автором выбран рационально-прагматический подход к изучению корпоративной культуры, использовавшийся в разработке совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации.

## **1.2 Современный анализ роли управления корпоративной культуры в период реструктуризации организации**

В данном параграфе будут рассмотрены возможности, опыт и перспективы управления корпоративной культурой в период реструктуризации организации.

В реалиях 21 века процесс постоянных изменений и нововведений стал естественным процессом, в том числе и изменения в компании по типу реструктуризации становятся предвиденной необходимостью. Любая организация, независимо от эффективности деятельности, может столкнуться с кризисными явлениями. Особую актуальность это приобретает в условиях всевозможных экономических санкций. Подстраиваясь под изменения

внешней среды, компания обеспечивает себе конкурентоспособность на быстро меняющемся рынке [16]. За последние двадцать лет большинство компаний в мире не смогло избежать мер по реструктурированию, так как внешняя среда неизбежно влияет на успешное функционирование любой компании. Именно поэтому постоянные изменения являются одной из основных причин осуществления компаниями реструктуризации [23].

Контент анализ понятия «реструктуризация» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Контент-анализ понятия «реструктуризация»

Определение понятия	Автор
«Реструктуризацию производства следует расценивать в качестве перспективного способа устранения возникших противоречий между тенденциями развития рынка и реализуемой стратегией развития организации» [54].	Хлынин Э. В.
«Реструктуризация бизнеса означает внесение изменений в организационную структуру, операции или финансы» [4].	Башкирцев Я. А.
«...управленческий процесс, нацеленный на изменение различных структур и их элементов с целью повышения эффективности их применения. Реструктуризация может касаться совершенно разных структур, начиная от системы управления предприятием и заканчивая методами сбыта готовой продукции или предоставления услуги» [2].	Алисултанов В. С.
«...специфические преобразования на уровне финансовой составляющей, связанной с отсрочкой или сокращением задолженности организации перед государством или другими субъектами отношений» [53].	Угарина Т. А.
«Комплексный и непрерывный процесс деятельности, заключающийся в изменении структуры производства, активов, пассивов а также организационной структуры управления» [35].	Мысаченко В. И.
«Реализация комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, которые направлены на совершенствование структуры предприятий, изменение формы собственности, системы управления, с целью финансового оздоровления предприятий» [42].	Рахимзода М. С.
«Реструктуризация – это оптимальные изменения в развитии тех или иных отраслей» [37].	Овчинникова Т. И.

«Реструктуризация управляющей организации – целенаправленный процесс изменения внутренней структуры управляющей организации, направленный на повышение конкурентоспособности, финансовой устойчивости и процветания управляющей организации» [9].	Валиев Р. А.
«...кардинальная трансформация производственной деятельности предприятия, позволяющая обеспечить оздоровление его финансового состояния, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и существенное увеличение эффективности производственной деятельности» [25].	Коровкина Н. И.

Контент-анализ понятия реструктуризации организации позволяет выделить общее в трактовке разных авторов: процесс изменения структур и элементов предприятия с целью повышения эффективности деятельности.

Необходимо выделить условия, которые способствуют эффективности развития процесса реструктуризации. Нужно учитывать изменения в организационной и далее в корпоративной культуре. Также чтобы реструктуризация произошла безболезненно для компании в целом, необходимо постоянно информировать своих сотрудников о происходящем и о том, какие изменения ожидают. Официально программа реструктуризации может быть не закреплена в официальных документах, именно поэтому зачастую процессы реструктуризации в компании могут быть скрыты от внешних пользователей информацией [29].

Когда в компании происходят изменения важна также четкая система коммуникации. Выбор объекта реструктуризации, метода и способа ее проведения и управление изменениями является первоочередными задачами топ-менеджеров [41]. Необходима не только своевременная, но и грамотная подача информации сотрудникам.

Реструктуризация предусматривает собой решение основных задач, таких как восстановление и поддержание конкурентоспособности компании на рынке и предотвращение кризисных ситуаций в дальнейшем. В соответствии с этими задачами Тренев В. Н. выделяет три типа

реструктуризации предприятий [44]. Данные типы реструктуризации в организациях представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Типы реструктуризации предприятий

Учитывая необходимость минимизации влияния внешних факторов на деятельность организации, основными целями реструктуризации является увеличение уровня конкурентоспособности и финансово-экономического состояния [48].

Преобразование должно начинаться с формирования новой корпоративной культуры или совершенствования нынешней. Реструктуризация довольно часто связана с изменением целей или направления развития компании. Данные изменения могут повлиять на ценности и приоритеты компании, что в свою очередь может отразиться на корпоративной культуре. Также процесс реструктуризации может вызвать у сотрудников неопределенность, стресс и тревогу относительно будущего своей работы и компании в целом, что может повлиять на общее настроение персонала компании. В процессе изменений компания может стремиться к формированию новой корпоративной культуры, соответствующей новым целям и стратегии. Это может потребовать пересмотра ценностей, создания новых рабочих процессов или установления новых коммуникаций. Основными составляющими влияния реструктуризации на корпоративную культуру являются несколько факторов.

Первым фактором является понимание и осознание руководящим звеном важности процесса реструктуризации, изменений в корпоративной культуре и инструментов управления. Необходимо рассчитать, в какой момент нужно проведение изменений внутри данной системы управления. Это позволит предотвратить грядущие убытки, подкашивающие стабильность организации.

Следующим фактором является переосмысление цели деятельности предприятия в соответствии с такими требованиями, которые диктует рынок. Важно понимать, в каком направлении двигаться, в каких отделах и каким образом проводить реструктуризацию для достижения поставленных целей.

Также необходимо понимать, что никакое благополучное изменение не произойдет без одобрения большинства сотрудников компании. Важно достигнуть высокого уровня приверженности среди сотрудников к изменениям. При грамотной подаче информации коллективу и поддержании мотивированности сотрудников, можно переживать серьезные периоды изменений в компании в связи с различными ситуациями без глобальных внутриорганизационных кризисов.

Таким образом, благоприятная реструктуризация должна учитывать факторы для минимизации отрицательного влияния на корпоративную культуру и помогать сотрудникам адаптироваться к изменениям. Управление корпоративной культурой и действиями по ее совершенствованию в период реструктуризации организации заключается в формировании у сотрудников чувства уверенности в компании. Внутрикорпоративная среда должна создавать чувство безопасности и стабильности, несмотря на какие-либо происходящие или грядущие изменения. На сегодняшний день корпоративная культура является не только одной из составляющих частей организации, но и созданием атмосферы безопасности, приверженности и лояльности сотрудников, обеспечивая благополучие деятельности предприятия. Также это повышает ответственность работников за

выполнение задач, облегчает адаптацию новых сотрудников и стимулирует развитие сотрудников внутри компании.

Реструктуризации могут подвергнуться любые сферы жизнедеятельности компании, например, сферы корпоративного и организационного развития, корпоративного управления. Успешная реализация проекта реструктуризации требует комплекса мер по предотвращению нежелательных потерь, который включает в себя диагностику и анализ текущего состояния предприятия [57].

Объектами трансформации могут быть: структура персонала, вид деятельности организации, система управления, корпоративная культура, кодекс, структура капитала и т.д.

Процесс реструктуризации можно разделить на несколько этапов, представленных на рисунке 3. Данная схема реструктуризации организации предложена к рассмотрению Фатхутдиновым Р. А.



### Рисунок 3 - Схема реструктуризации организации

Из представленной схемы реструктуризации организации можно заметить, что к направлениям проведения реструктуризации можно также отнести корпоративную культуру. Понимание влияния реструктуризации на корпоративную культуру помогает успешно управлять изменениями внутри компании. С учетом этих аспектов возможно минимизировать отрицательное воздействие реструктуризации на корпоративную культуру и обеспечить динамичное развитие организации. На первом этапе должна проводиться диагностика нынешнего состояния организации, анализ внутренней и внешней сред, влияющих на предприятие [50]. Вторым этапом является определение цели и критериев реструктуризации предприятия. Критериями реструктуризации являются качественные и количественные показатели, которые свидетельствуют о достижении поставленных целей после реструктуризации организации.

Третьим этапом является планирование мероприятий по проведению реструктуризации. На данном этапе важно определить вид конкретной реструктуризации для достижения поставленных целей. Реструктуризация может быть принудительной, добровольной, осуществляться через реорганизацию отдела или компании в целом, а также через ликвидацию определенного подразделения или объединение имеющихся подразделений.

Четвертым этапом является обеспечение необходимыми ресурсами для проведения реструктуризации. Если организация не обладает конкретными нужными ресурсами для проведения реструктуризации, то необходимо вернуться к начальным этапам для пересмотра целей и планирования мероприятий. Пятым этапом является сама реализация

реструктуризации. На данном этапе проводятся необходимые мероприятия, которые были запланированы на первых этапах. Важным моментом является обязательное назначение ответственных исполнителей за каждое мероприятие на этапах. Реструктуризация может занимать неопределенное количество времени, поэтому довольно сложно сразу определить эффективность проведенных работ. Рекомендуется разграничивать мероприятия по частям в определенные периоды времени для оценки выполнения тех или иных этапов мероприятий по проведению реструктуризации. Шестым завершающим этапом является завершение проведения реструктуризации. На данном этапе формируется отчетность о проделанной работе, протоколируется необходимый перечень документов по реструктуризации. На этом этапе можно провести анализ причин, которые повлияли на результаты проведения реструктуризации. Данный анализ проводится, если поставленные цели не оказались достигнуты. На основании представленных этапов можно рассмотреть рисунок 4.



↓ да

↓

#### Рисунок 4 - Алгоритм управления реструктуризацией предприятия

Процесс реструктуризации иногда является необходимым решением, позволяющим восстановить эффективность предприятия и повысить конкурентоспособность. Ее необходимо проводить сверху вниз от целей к работам, анализируя алгоритм достижения поставленных целей. Главным нюансом является возможность сохранения при этом корпоративной культуры, которая является основой внутриорганизационной жизни организации. Для того, чтобы реструктуризация не оказывала негативного воздействия на нынешнюю корпоративную культуру, необходимо придерживаться правил, способствующих удержанию корпоративной культуры в начальном положении. Сегодняшняя практика показывает, что реструктуризация является сложной управленческой задачей и не является единовременным изменением. При реализации данного процесса необходимо всегда учитывать специфику и цели компаний. Следовательно, проводить реструктуризацию нужно после постановки четких целей, методов и этапов.

Проведенный в параграфе анализ литературы помогает сделать вывод, что реструктуризация представляет собой процесс изменения структур и элементов предприятия с целью повышения эффективности деятельности. Именно в период процесса изменений внутри организации корпоративная культура позволяет поддерживать компанию в устойчивом положении,

помогая легче проходить данные процессы. Так как во время изменений и нестабильности сотрудники могут испытывать стресс и неуверенность, сильная корпоративная культура способствует преодолению сложных изменений. Таким образом, она помогает поддерживать компанию в период реструктуризации.

### **1.3 Механизм совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации**

В данном параграфе раскрывается сущность разработанного механизма совершенствования корпоративной культуры организации в период ее реструктуризации.

Исследование механизма совершенствования корпоративной культуры необходимо начать рассмотрения понятий.

Механизм представляет из себя совокупность методов и инструментов, необходимых для достижения желаемого результата. В рамках процесса организации и управления существует определенная стадия, где необходимо воплощать на практике и организовывать процессы объективизации материальных идей. Механизм совершенствования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников [63]. Пересекаясь друг с другом, они ограничивают область возможных способов реализации личных ценностей и определяют тем самым их доминирующее в коллективе содержание и иерархию.

Сложность в поддержании необходимого уровня корпоративной культуры заключается в том, что новые сотрудники, приходя в компанию,

помимо новых идей и решений, приносят свои личные ценности и убеждения. Серьезные устойчивые ценности могут пошатнуть уже сложившуюся культуру внутри компании. Для поддержания уже устоявшейся системы норм компании нужно оказывать постоянное влияние на формирование определенных ценностей сотрудников для того, чтобы они максимально были схожи с ценностями самой компании. Контент-анализ понятия «механизм» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Контент-анализ понятия механизм

Определение понятия	Автор
«Механизм – модель взаимодействия составляющих организации» [14].	Горбунов Ю. В.

### Продолжение таблицы 3

«Механизм - это совокупность способов управления и взаимодействия субъектов, целевой функцией которого является рациональное хозяйствование и формирование устойчивых закономерностей» [8].	Бычкова А. Н.
«Механизмы представляют собой системы взаимосвязей экономических явлений, которые возникают в определенных условиях под воздействием начального импульса» [20].	Зимин В. С.
«...совокупность взаимодействующих между собой управленческих элементов (субъектов, принципов, методов и инструментов влияния), которые используются для получения конкретного результата в виде повышения конкурентоспособности» [56].	Чигрина А. И.
«это модель взаимодействия составляющих организации» [62].	Гладилина И. П.
«механизм представляет собой разноуровневую иерархическую систему основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп (субъектов, объектов, принципов, методов и инструментов и т.п.), а также способов их взаимодействия, включая интеграцию и дезинтеграцию, в ходе и под влиянием которых гармонизируются экономические отношения (интересы) государства, собственников (участников и акционеров), кредиторов и персонала» [58].	Шевцова О. Н.

Исходя из представленных выше определений, можно обобщить и выделить, что механизм совершенствования корпоративной культуры представляет собой процесс, который реализуется на основе диагностики текущего состояния компании с целью укрепления определенных сторон или всей внутриорганизационной среды в целом. Под механизмом также можно понимать систему или совокупность взаимосвязанных элементов, а также способов их взаимодействия друг с другом для получения определенного результата и достижения поставленных целей.

До того, как возникнет потребность в совершенствовании уже имеющейся корпоративной культуры, необходимо определить основу ее формирования [27]. На рисунке 5 представлены этапы совершенствования корпоративной культуры организации.

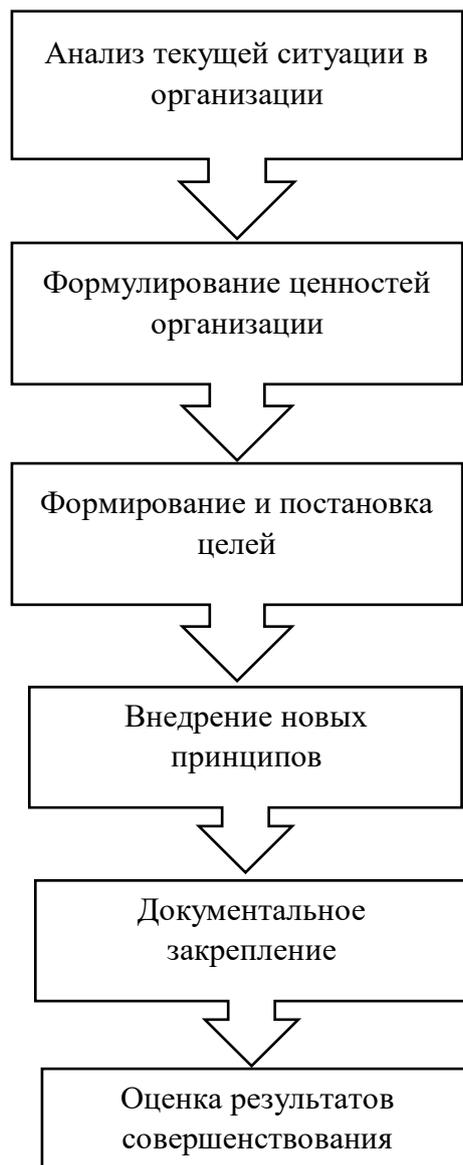


Рисунок 5 - Этапы формирования корпоративной культуры

Для улучшения показателей деятельности компании необходимо найти способы устранения недостатков в корпоративной культуре. Основой для процесса совершенствования является диагностика, то есть определение параметров и значений, характеризующих состояние системы [22].

Согласно Новиковой В. Д. одним из инструментов совершенствования корпоративной культуры также может являться упоминание о компании на визуальном уровне. Таким примером может являться украшение рабочих помещений в тематике и логотипах компании [36]. Данный способ

привлечения внимания сотрудников укрепит уровень вовлеченности и приверженности компании. Информирование сотрудников способствует созданию атмосферы доверия и открытости в организации, повышая сопричастность к результатам общей деятельности компании. Это необходимо делать, если у сотрудников слабое осознание собственного вклада в деятельности и достижение целей компании.

Еще одним способом совершенствования корпоративной культуры является внедрение системы коучинга. Эти два понятия в повышении эффективности персонала тесно взаимосвязаны. Данный инструмент необходим, если в компании плохо налажен процесс адаптации новых сотрудников.

Следующим способом является проведение праздников, мероприятий и соревнований для морального стимулирования сотрудников. Для укрепления социально-психологического климата в компании нужно учитывать мнение сотрудников, давать время на разрядку и проявление себя.

Для того, чтобы понять, в каком направлении нужно совершенствовать корпоративную культуру, необходимо провести несколько мероприятий. Первым этапом является определение модели кадровой политики организации, то есть проведение анализа необходимых документов, положений о персонале компании.

Следующим этапом является проведение анализа на совместимость разделения корпоративных ценностей организации и персонала. Этот этап можно осуществить с помощью опроса или анкетирования сотрудников. В компаниях могут возникать факторы, которые оказывают негативное влияние на формирование корпоративной культуры. Это в свою очередь отражается на результатах эффективности деятельности [34].

В связи с этим и возникает необходимость в формировании и внедрении механизмов, повышающий уровень корпоративной культуры компании.

Согласно Ивановой А. И., существует механизм совершенствования корпоративной культуры, характеризующийся высокой степенью эффективности, основанный на поэтапном осуществлении ряда процессов. Данный механизм рассмотрен ниже поэтапно.

1. Анализ качества и уровня развитости состояния корпоративной культуры организации - пунктуация

2. Анализ направления развития культуры с учетом требований внешней среды

3. Выявление возможных направлений совершенствования корпоративной культуры

4. Выявление основных проблем в корпоративной культуре организации

5. Создание (в случае отсутствия) или внесение изменений в корпоративный кодекс компании

6. Разработка стратегии реализации мер по совершенствованию корпоративной культуры

7. Контроль и анализ результатов реализации

На первом этапе совершенствования корпоративной культуры необходимо отметить те параметры, с помощью которых будет проводиться анализ. Такими инструментами могут быть тестирование, опрос или анкетирование сотрудников компании.

На этапе анализа направлений развития необходимо разработать концепцию, в которую будет входить несколько элементов: анализ нынешнего состояния корпоративной культуры, описание методов преобразования нынешнего уровня культуры и описание приоритетов разработанных преобразований.

На следующем этапе совершенствования корпоративной культуры происходит анализ проблем, возникающих при внедрении изменений. Самой сложной и основной проблемой на данном этапе является трудовой коллектив, который может воспринять изменения негативно. Эта проблема

связана с тем, что коллектив является важнейшим фактором эффективной корпоративной культуры.

Трудовой коллектив должен характеризоваться общей сплоченной командой, понимающей и ценящей цели и миссию компании. В коллективе имеет вес как формальное, так и неформальное общение, так как любой вид формирует и развивает корпоративную культуру. Поэтому, внедряя изменения важно, чтобы сотрудники восприняли новые нормы в организации. В процессе совершенствования всегда происходит разделение персонала на тех, кто принимает полностью новшества в культуре, и тех, кто не готов к любым изменениям. Проблема заключается в том, что руководству необходимо найти компромисс для удовлетворения большинству.

После рассмотрения возникших препятствий на пути к совершенствованию корпоративной культуры, внесению корректировок с учетом мнений сотрудников наступает процесс внедрения новых элементов корпоративной культуры.

При совершенствовании культуры, при наличии, необходимо внести изменения и корректировки в корпоративный кодекс, если таковой имеется у организации. При помощи качественных методов исследователи могут провести глубокий анализ корпоративной культуры [32]. Рассматривая методы совершенствования корпоративной культуры, можно выделить формирование и доведение философии, новой символики, стиля общения, нововведений в правилах всем сотрудникам компании.

Стоит отметить, что миссия компании при этом не меняется и не относится к совершенствованию культуры, так как она является основным неизменным элементом организации. Также методом совершенствования корпоративной культуры может является социально-психологический. Под ним подразумевается подражание формальным и неформальным лидерам, выступающим в качестве примера для подражания для остальной группы лиц.

Заключительным этапом в процессе совершенствования корпоративной культуры является контроль за процессами, выражающийся в исследовании влияния корпоративной культуры на деятельность работы всей организации и каждого сотрудника по отдельности в сравнении с прошлыми результатами.

Таким образом, процесс совершенствования корпоративной культуры является важным шагом для организации с целью сохранения своей эффективности и способностью подстраиваться под изменения внешней среды. Совершенствование корпоративной культуры подразумевает поэтапное осуществление процессов, начиная с анализа деятельности и имеющейся корпоративной культуры и заканчивая разработкой и реализацией механизма совершенствования.

Для анализа результативности применения механизма совершенствования корпоративной культуры важно выявить его экономическую и социальную эффективность. Совершенствование корпоративной культуры может значительно повысить эффективность за счет повышения производительности и удовлетворенности клиентов, а также снижения затрат. Таким образом можно ощутимо реализовать финансовые выгоды и получить конкурентное преимущество на рынке.

Касаемо совершенствования корпоративной культуры в контексте социальной эффективности, можно отметить, что доверие, сотрудничество и благополучие сотрудников в компании позволяет внести вклад в гармоничное общество в целом.

После проведения изменений в корпоративной культуре необходимо провести данную оценку прошедшим преобразованиям. Данную оценку корпоративной культуры можно провести на основании нескольких показателей.

Первым рассматриваемым показателем являются предпроизводственные затраты на совершенствование корпоративной

культуры (Кп). Чаще всего они состоят из затрат на разработку и проведение мероприятий, определяющихся формулой:

$$K_p = \sum (Z_i * M_i * n), \quad (1)$$

где  $Z_i$  – месячный оклад  $i$ -ого работника, занимающегося разработкой мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы  $i$ -ого работника, занимающегося разработкой мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры;

$n$  – количество работников, занимающихся разработкой мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

Следующим показателем, разработанным Л. С. Савченко, является коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность работы компании. Разработанная концепция ситуационно бальной оценки представляет собой присвоение балла каждой характеристике корпоративной культуры для оценки ее эффективности [46]. Ниже представлена формула характеристики корпоративной культуры, оцененной по нескольким по пятибалльной шкале. При ответах на вопросы о конкретных характеристиках дается оценка эффективности в соответствии со шкалой: 1 – очень слабые результаты, 2 – результаты, на грани необходимых, 3 – средние достижения, 4 – очень хорошие результаты, 5 – выдающиеся результаты. Формула характеристики корпоративной культуры представлена ниже:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + \dots + I_n, \quad (2)$$

где  $I$  – характеристика корпоративной культуры;

$n$  – количество рассматриваемых характеристик.

Характеристик корпоративной культуры можно насчитать различное количество, обычно принято рассматривать основные наиболее значимые:

1) стиль управления, характеризующий отношение руководства к сотрудникам и условия труда;

2) организационная структура, показывающая иерархию подразделений и распределение обязанностей друг с другом;

3) критерии и методы стимулирования, указывающие кто и как получает вознаграждение;

4) процессы, действующие в организации, в том числе средства коммуникации между сотрудниками, правила, процедуры управления);

5) стратегические планы и действия;

6) подбор, оценка и продвижение персонала внутри компании.

Для оценки характеристик можно прибегнуть к помощи наблюдателей, документов и отчетностей, опросников и оценочных листов для сотрудников. Самым простым и базовым будет являться проведение экспертной оценки сотрудниками конкретного отдела или предприятия в целом, в зависимости от целей проведения оценки и масштабов компании. Данный способ является самым действенным поскольку именно коллективная оценка отображает качество корпоративной культуры в компании.

Коэффициент влияния ( $K_{вл}$ ) корпоративной культуры на эффективность работы компании представлена в формуле:

$$K_{вл} = \frac{\sum I}{5n} \quad (3)$$

Если все характеристики корпоративной культуры будут оценены максимально, т.е. в пять баллов, то коэффициент влияния будет равен единице. При таком коэффициенте можно сделать вывод, что в компании благоприятная корпоративная культура, способствующая росту эффективности компании как внутри, так и во внешней среде. При минимальном значении коэффициента влияния можно сделать несколько выводов о корпоративной культуре.

Во-первых, сотрудникам неясны цели и миссия компании, соответственно, нет четкости в задачах и поставленных целях. Также может быть проблема в качестве и методах отбора и перевода персонала.

Во-вторых, неверный стиль управления, не удовлетворяющий сотрудников, нет четко построенной системы коммуникаций как между

руководством и подчиненными, так и между отделами. Это может приводить к конфликтам, отсутствию обратной связи и текучести персонала.

В-третьих, нет продуманности в системе поощрения и стимулирования работников, нет четкого понимания у работников о методах вознаграждения или депремирования.

Таким образом, механизм совершенствования корпоративной культуры позволит благоприятно провести поэтапные изменения в структуре организации. Это необходимо для сохранения работоспособности компании на рынке и умения быстро подстраиваться под изменения во внешней среде.

Результаты реализации внедрения механизма совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации на примере «Мирей» будут рассмотрены во второй главе.

Таким образом, исследование совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации позволило сделать следующие выводы. В первой главе исследования было сформировано общее представление о понятии «корпоративная культура», «реструктуризация» и «механизм».

Изучение теоретических подходов к исследованию корпоративной культуры и опыта совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации позволили сделать вывод о том, что изменения в корпоративной культуре имеют место быть в период реструктуризации организации. Именно корпоративная культура должна способствовать более комфортному прохождению через этап реструктуризации в организации.

Для реализации целей исследования были сформулированы основные определения:

1. корпоративная культура – целостный обобщенный свод правил и норм, принятый в конкретной организации;
2. реструктуризация – процесс изменения структур и элементов предприятия с целью повышения эффективности деятельности;

3. механизм – совокупность методов и инструментов, необходимых для достижения желаемого результата.

Исследование опыта совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации показало, что при внутренних изменениях в компании корпоративная культура должна также совершенствоваться для улучшения внутренней ситуации. Это связано с тем, что корпоративная культура является одним из факторов конкурентоспособности компании в рыночных условиях.

В результате изучения вариантов совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации и современного опыта использования механизмов совершенствования корпоративной культуры, была выбран механизм поэтапного осуществления процессов совершенствования. Рассмотренный механизм является универсальным и может быть основой для внедрения дополнительных элементов в процесс изменений. Механизм совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации позволит рационально провести мероприятия по улучшению корпоративной культуры в связи с вынужденными внутренними перестановками в организационной структуре компании.

## **2 Практические аспекты изучения процесса совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации на примере ООО «Мирей»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности, состава и управления персонала ООО «Мирей»**

Данная глава представляет собой анализ организации «Мирей», определены зоны совершенствования корпоративной культуры организации, описаны результаты проведенного совершенствования корпоративной культуры после реструктуризации, а также разработаны практические рекомендации.

ООО «Мирей» – это компания, осуществляющая собственное производство и оптово-розничную продажу женской одежды и нижнего белья. Компания создана 24 января 2008 года [43].

Местонахождение: Свердловская область, г. Екатеринбург, переулок Автоматики, 10.

Экономической целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 46.42 торговля оптовая одеждой и обувью [47].

Дополнительные виды деятельности:

46.16 Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха

46.4 Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами

49.4 Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам

52.10 Деятельность по складированию и хранению

52.21.2 Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом

52.24 Транспортная обработка грузов

52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

Коллектив организации насчитывает 57 человек, из них 11 руководителей и 47 сотрудников.

Ранее компания ООО «Мирей» была дистрибьютером и занималась исключительно продажей нижнего белья и чулочно-носочных изделий крупных итальянских производителей. Но, после 2022 года, в связи с ситуацией в мире и различными санкциями, руководство приняло решение о создании собственного производства, нацеленного на российского потребителя.

На сегодняшний день компания производит около 36 наименований одежды, 60 видов нижнего белья, 9 видов купальников и 113 наименования колготок и носков. Производство осуществляется в собственном оборудованном цехе компании, расположенном также в г. Екатеринбурге. На рисунке 6 приведены данные по финансовым показателям на основании бухгалтерской отчетности.

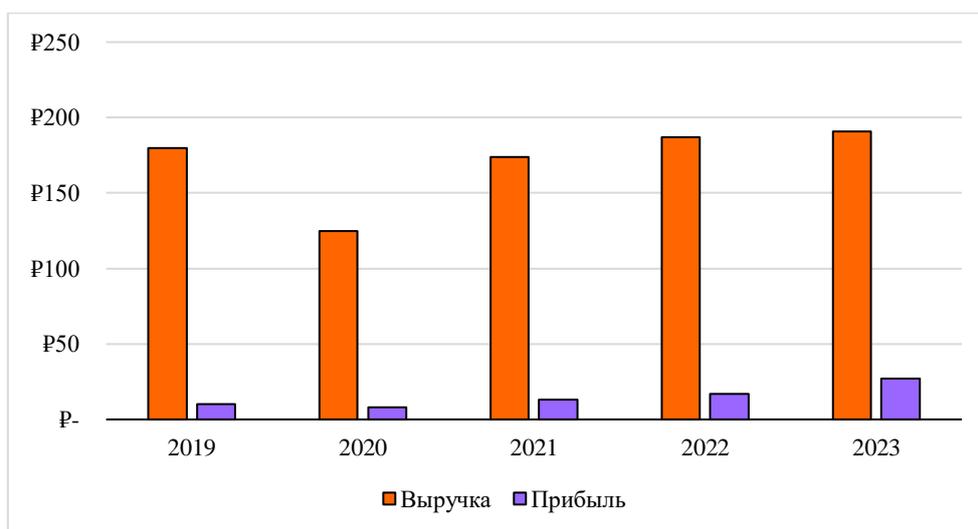
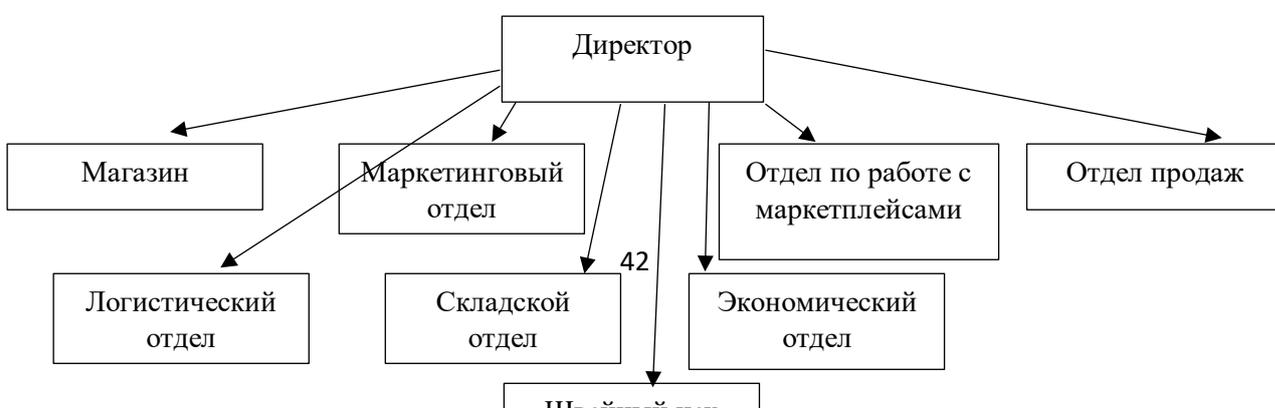


Рисунок 6 - Финансовые показатели ООО «Мирей», млн. руб

Подробнее рассмотрим организационную структуру «Мирей». Она представляет из себя линейную структуру управления персоналом. При такой структуре управления выделяются верхний и нижний уровень управления.

В связи с тем, что компания насчитывает в составе менее ста человек, именно линейная организационная структура является наиболее оптимальной. К ее преимуществам можно отнести четкое взаимодействие и разграничение обязанностей, короткие каналы коммуникации, легкость в понимании должностных обязанностей каждого сотрудника.

В компании насчитывается восемь отделов. Несмотря на то, что на первый взгляд их кажется достаточно много, в каждом из них сосредоточено небольшое количество работников. Это позволяет четко разграничивать обязанности между сотрудниками и качественней подходить к вопросу функционирования каждого отдела. На рисунке 7 представлена организационная структура компании ООО «Мирей».



## Рисунок 7 - Организационная структура «Мирей»

Стоит отметить, что самым последним созданным подразделением является швейный цех. Данный отдел было принято организовать в связи с кризисом в 2022 году. Реструктуризация была проделана в виде создания обособленного отдела, благодаря которому произошло создание собственного бренда одежды с поставкой на российский рынок. Более детальное описание каждого подразделения представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Структура отделов в «Мирей»

Директор	Структура отдела
Маркетинговый отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель маркетингового отдела</li> <li>• СММ менеджер</li> <li>• Фотограф</li> <li>• Менеджер по рекламе</li> </ul>
Экономический отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Главный бухгалтер</li> <li>• Бухгалтер по расчету заработной платы</li> <li>• Младший бухгалтер</li> <li>• Юрист</li> </ul>
Магазин	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляющая магазином</li> <li>• Продавцы-консультанты</li> </ul>
Отдел по работе с маркетплейсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель отдела по работе с маркетплейсами</li> <li>• Менеджер маркетплейсов</li> </ul>
Отдел продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель отдела продаж</li> <li>• Менеджеры по продажам</li> </ul>
Логистический отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Главный логист</li> <li>• Логист</li> <li>• Водитель</li> <li>• Заведующий хозяйством</li> </ul>

Складской отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начальник склада</li> <li>• Кладовщики</li> <li>• Упаковщики</li> </ul>
Швейный цех	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начальник швейного отдела</li> <li>• Швеи</li> <li>• Упаковщики</li> <li>• Раскройщики</li> <li>• Дизайнеры</li> <li>• Вышивальщик</li> </ul>

Исходя из таблицы можно сделать вывод о том, что каждый отдел состоит из одного руководителя и нескольких подчиненных сотрудников. На некоторых должностях работает несколько человек, но, в основном, все позиции единичны и индивидуальны. Это говорит о том, что наличие такого количества подразделений необходимо в связи с индивидуальными особенными задачами, стоящими перед каждым сотрудником. Таким образом можно также подчеркнуть значимость и ценность каждого специалиста в компании.

Трудовые отношения работников ООО «Мирей» регулируются трудовым законодательством Российской Федерации.

В таблицах 5 - 9 приведены фактическая численность сотрудников компании, а также численность сотрудников в разбивке по полу, возрасту, стажу работы и должности в компании.

Таблица 5 - Фактическая численность сотрудников ООО «Мирей» на начало года

Год	2022	2023	2024
Численность сотрудников, чел.	29	41	57

Таблица 6 - Численность сотрудников в разбивке по полу, %, 2024 г.

Разбивка по полу	Мужчин	Женщин
Состав сотрудников, %	15,8%	84,2%

Таблица 7 - Численность сотрудников в разбивке по возрасту, %, 2024

г.

Разбивка по возрасту	До 30 лет	30-50 лет	Более 50 лет
Состав сотрудников, %	35%	37%	28%

Таблица 8 - Численность сотрудников в разбивке по стажу работы, %, 2024 г.

Разбивка по стажу работы	2-10 лет	11-20 лет	Более 20 лет
Состав сотрудников, %	9%	56%	35%

Таблица 9 - Численность сотрудников в разбивке по занимаемым должностям, 2024 г.

№	Разбивка по должности	Количество чел.
1	Управляющие	2
2	Руководители отделов	9
3	Специалисты	46

Исходя из данных таблиц можно сделать вывод о том, что в компании «Мирей» идет сильное преобладание женского пола. Такая закономерность связана с тем, что основой упор идет на производство женской одежды и нижнего белья с помощью швейных машин, тем самым увеличивая преобладание женщин в данной сфере работы.

Также по таблице 5 можно наблюдать прирост численности сотрудников за два года. Прирост произошел почти в два раза, это связано с реструктуризацией и открытием нового отдела с увеличением рабочих мест в компании.

Исходя из данных таблицы 7 можно сделать вывод, что возраст сотрудников преобладает в интервале от 30 до 50 лет, хотя в компании также есть специалисты моложе 30 лет. Самым меньшим по численности является возрастная категория свыше 50 лет. По стажу работы можно отметить, что основная часть коллектива имеет стаж работы от 11 до 20 лет, самым меньшим по процентному соотношению стал стаж в пределах 10 лет.

Ниже в таблице 10 представлена общая структура персонала компании «Мирей». Данные о структуре были получены в ходе опроса сотрудников компании.

Таблица 10 - Структура персонала ООО «Мирей», 2024 г.

Наименование показателя	Численность	Удельный вес, %
Численность персонала по категориям		
Руководители	11	19%
Специалисты	46	81%
Итого, чел.	57	
Образовательный состав персонала		
Высшее профессиональное	21	36,8%
Среднее специальное	33	57,9%
Среднее общее	3	5,3%
Возрастной состав персонала		
18-25 лет	7	12%

Продолжение таблицы 10

26-36 лет	15	26%
37-50 лет	19	34%
более 50 лет	16	28%
Структура персонала по полу		
Женщины	48	84,2%
Мужчины	9	15,8%
Распределение сотрудников по стажу работы в компании		
До 1 года	20	35,1%
От 1 года до 5 лет	13	22,8%
От 6 лет до 10 лет	9	15,8%
Более 10 лет	15	26,3%

Используя данные таблицы 10 можно проанализировать кадровый состав компании «Мирей». По категориям персонала руководители составляют 19%, а специалисты 81%.

По данным о наличии образования можно подчеркнуть, что в компании преобладает наличие среднего специального. Самым меньшим по количеству сотрудников является наличие среднего общего, оно имеется у двух упаковщиц и водителя.

Рассчитать общий уровень образования коллектива можно с помощью коэффициента уровня образования:

$$K = \frac{\sum_i^n B_i * N_i}{N_p}, \quad (4)$$

где  $B_i$  – балл, соответствующий  $i$ -ому образованию;

высшее образование -  $B_i = 5$ ;

среднее специальное -  $B_i = 3$ ;

среднее общее -  $B_i = 2$ ;

$N_i$  – количество работников, имеющих  $i$ -ый уровень образования;

$n$  – количество образовательных уровней;

$N_p$  - общая численность работников.

Подставив данные из таблицы, коэффициент уровня образования:

$$K = \frac{(21*5)+(33*3)+(3*2)}{57} = 3,7$$

Таким образом, коэффициент уровня образования персонала компании «Мирей» является средним.

Проведя анализ сотрудников по возрастному составу, можно выделить, что преобладает категория возраста от 37 до 50 лет. Наименьшим количеством сотрудников является молодежь в возрасте от 18 до 25 лет.

Анализируя численность персонала по полу, можно сделать вывод, что преобладает женская категория (84,2%) над мужской (15,8%). Это связано также со спецификой деятельности компании в шитье с использованием швейной техники.

Касаемо разделения сотрудников по стажу работы, можно выделить, что основная масса сотрудников имеет стаж меньше одного года в связи с

открытием нового подразделения и появления новых рабочих мест в компании.

Следующим по процентному соотношению является стаж более 10 лет. Это говорит о том, что большинство сотрудников привержено компании и полностью разделяет культуру и условия труда.

Обобщая, можно сделать вывод, что в организации, несмотря на высокий процент новых сотрудников со средним стажем работы менее года, оставшаяся часть работников довольно долго остается на своих рабочих местах. Это говорит о комфортных условиях труда и удовлетворенности сотрудников своей компанией. На предприятии преобладает женский пол со средней возрастной категорией 37-50 лет.

Для более детального понимания масштабов приема и увольнения сотрудников представлена таблица 11, описывающая движение персонала в компании.

Таблица 11 - Данные о движении персонала ООО «Мирей»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г
Списочный состав на начало отчетного периода, чел.	30	29	37
Принято на работу, чел.	3	4	20
Уволено в период отчетного периода, чел.	3	3	5
Численность персонала на конец года, чел.	30	30	52
Коэффициент текучести кадров Ктк, %	10	10	9,6
Коэффициент приема кадров Кпк, %	10	13,3	38,5

Коэффициент стабильности кадров Кск, %	80	76,7	51,9
--	----	------	------

Коэффициент текучести кадров представляет собой отношение числа уволенных по любым причинам работников за определенный период к общей численности сотрудников в компании за этот же период времени. Формула коэффициента выбытия представлена ниже:

$$K_{TK} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{общ}} * 100\%$$

$$K_{TK} (2021г.) = \frac{3}{30} * 100\% = 10\%$$

$$K_{TK} (2022г.) = \frac{3}{30} * 100\% = 10\%$$

$$K_{TK} (2023г.) = \frac{5}{52} * 100\% = 9,6\%$$

Коэффициент приема кадров представляет собой отношение численности персонала, принятого на работу в течение периода к общей численности сотрудников в компании за этот же период времени.

$$K_{ПК} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{общ}} * 100\%$$

$$K_{ПК} (2021г.) = \frac{3}{30} * 100\% = 10\%$$

$$K_{ПК} (2022г.) = \frac{4}{30} * 100\% = 13,3\%$$

$$K_{ПК} (2023г.) = \frac{20}{52} * 100\% = 38,5\%$$

Коэффициент стабильности кадров, представляющий собой соотношение количества работников, проработавших весь расчетный период, к общему количеству на конец отчетного периода, рассчитывается по формуле:

$$K_{ск} = 1 - \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{Ч_{общ}} * 100\%$$

$$K_{ск} (2021г.) = 1 - \frac{3+3}{30} * 100\% = 80\%$$

$$K_{ск} (2022г.) = 1 - \frac{4+3}{30} * 100\% = 76,7\%$$

$$K_{ск} (2023г.) = 1 - \frac{20+5}{52} * 100\% = 51,9\%$$

Проведя анализ данных таблицы 11, можно отметить, что в 2023 году текучесть персонала снизилась, прием кадров значительно увеличился, что связано с реструктуризацией и открытием нового швейного цеха с созданием новых рабочих мест. Но из-за этого снизился коэффициент стабильности. При дальнейших благоприятных условиях и удержания текучести на должном уровне или вовсе ее снижении можно отметить, что стабильность кадров увеличится.

Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, то есть обеспечивает как минимум гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, а также его своевременную выплату в полном объеме. Заработная плата выплачивается в сроки: 11 и 25 числа каждого месяца. Должностные оклады работникам устанавливаются директором предприятия в соответствии с должностью, квалификацией работника, а также средним размером зарплаты на рынке труда по конкретной специальности.

При оплате труда работников действует повременно–премиальная система оплаты труда, которая производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Основное преимущество данного метода заключается в гибкости, ведь воздействие на сотрудников происходит при учете их интересов. Такая система очень подвижна, она видоизменяется в зависимости от поставленной задачи управления. При этом стимулируется проявление инициативы, творческий потенциал работников заметно увеличивается ради достижения материального вознаграждения.

Но у данного метода существует недостаток в связи с тем, что не все потребности сотрудников в компаниях, где доминируют экономические методы, остаются удовлетворенными. Несмотря на выгодные условия труда и заработной платы, сотрудник может перестать качественно выполнять свою работу.

Все приведенные данные позволят провести исследование корпоративной культуры в период ее реструктуризации, а также указать на рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.

Сам же процесс реструктуризации в «Мирей» начался в конце 2022 года. В связи с кризисной ситуацией из-за отсутствия поставок из других стран и прекращения сотрудничества с компанией, руководители приняли решение об производстве собственной линейки одежды. Было принято проведение реструктуризации в виде создания нового отдельного подразделения швейного цеха по изготовлению изделий.

Поэтому, было принято решение о пересмотре корпоративной культуры компании в связи с увеличением численности штата почти в два раза. Культура организации на начальных этапах представляла из себя слабую коммуникацию отделов друг с другом и отсутствие четких разделений по должностям.

В связи с планируемым увеличением численности персонала и стремлением к удержанию сотрудников на рабочих местах, было принято решение о проведении анализа нынешней корпоративной культуры и разработки непосредственного механизма по ее совершенствованию.

Применение механизма совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации позволит качественно проанализировать нынешнюю корпоративную культуру и поэтапно провести реализацию мер по совершенствованию данной культуры.

Таким образом, в данном параграфе был рассмотрен анализ организации «Мирей», в том числе рассмотрена фактическая численность сотрудников по полу, возрасту, образованию и стажу работы. Также

рассчитан коэффициент текучести и рассмотрено движение персонала за ближайшие три года, что позволяет детально проанализировать и сравнить ситуацию в компании в течение нескольких лет.

## **2.2 Практическое исследование по совершенствованию корпоративной культуры в период реструктуризации на примере ООО «Мирей»**

В данном параграфе представлено исследование по совершенствованию корпоративной культуры в период реструктуризации компании «Мирей» с помощью механизма, рассмотренного в параграфе 1.3.

На основе опроса и результатов, представленных в таблице 12, существует необходимость в совершенствовании корпоративной культуры, позволяющей подкрепить все действующие процессы в организации. Созданный механизм будет являться надежным средством по грамотному проведению процедур по совершенствованию культуры. Его этапы рассмотрены ниже:

1. Подготовка к проведению мероприятий, анализ проблематики.
2. Диагностика текущего уровня развития корпоративной культуры организации с помощью методов OCAI, SWOT анализа и опроса сотрудников компании.
3. Реализация мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.
4. Оценка результатов проведенных мероприятий, рекомендации по улучшению и выявление основных положительных и отрицательных сторон.

В ходе диагностики нынешнего состояния корпоративной культуры организации был проведен анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды, влияющих на корпоративную культуру. Данный анализ является инструментом стратегического планирования, который помогает организации оценить свое

положение на рынке и определить стратегические направления развития. Сильные стороны помогают определить, в чем организация хорошо справляется, что является ее конкурентным преимуществом. Слабые же стороны компании позволяют выявить области, где организации нужно улучшиться или исправить свои недостатки. Возможности компании помогают выявить перспективы для развития, новые рыночные возможности или тенденции, которые можно использовать, а угрозы определяют внешние факторы, которые могут негативно повлиять на организацию.

На основе результатов SWOT-анализа организация может разработать стратегию, которая будет учитывать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды. SWOT-анализ помогает руководству принимать обоснованные решения, ориентированные на текущее положение и стратегические цели. Таким образом, данный анализ является важным инструментом для понимания внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию, и помогает определить наилучшие стратегические шаги для ее развития. Данный SWOT-анализ корпоративной культуры представлен в таблице 12.

Таблица 12 - SWOT-анализ корпоративной культуры ООО «Мирей»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
---------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- известный бренд среди сегмента женского нижнего белья на Урале</li> <li>- организация международных праздников, корпоратива, дня рождений</li> <li>- открытие новых точек торговли, расширение масштабов деятельности и продукции</li> <li>- скидки на продукцию компании</li> <li>- пошив индивидуальных моделей меркам сотрудников</li> <li>- простая система коммуникации с руководителем</li> <li>- наличие неформальных отношений в коллективе</li> <li>- комфортная адаптация новичков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие системы обучения на некоторых должностях</li> <li>- отсутствие возможности удаленной работы</li> <li>- отсутствие корпоративного портала для сотрудников</li> <li>- недостаточный уровень мотивации сотрудников</li> <li>- отсутствие возможности участия в управлении</li> <li>- отсутствие системы дополнительного вознаграждения</li> <li>- отсутствие нематериального стимулирования</li> <li>- отсутствие информации о сотрудниках на сайтах и соц. сетях компании</li> </ul>
Возможности (О)	Угрозы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизация производственных процессов</li> <li>- улучшение качество производимой продукции</li> <li>- сотрудничество с профильными образовательными учреждениями</li> <li>- создание кадрового резерва</li> <li>- предоставление сотрудникам дополнительных льгот</li> <li>- работа по привлечению молодых специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень конкуренции на рынке труда</li> <li>- нехватка персонала по узкоспециализированным направлениям работы</li> <li>- колебание цен на рынках по производству швейной техники</li> <li>- неконкурентная заработная плата из-за кризиса</li> </ul>

Для более детального определения общей картины корпоративной культуры в «Мирей» было проведено исследование на определение нынешнего типа культуры и желаемого со стороны сотрудников. В целях исследования нынешнего состояния корпоративной культуры и дальнейшего ее улучшения, при необходимости, была адаптирована технология К. Камерона и Р. Куинна. Цель проведения данного исследования заключается в определении уровня развития корпоративной культуры и уровня удовлетворенности трудом. Данная технология специализируется на оценке сотрудниками всех аспектов корпоративной культуры компании. Она

охватывает ключевые характеристики и позволяет осуществить диагностику всех изменений на предприятии.

Технология состоит из следующих этапов:

1 этап. Заполнение анкеты сотрудниками с выставлением оценок по сто бальной шкале. В оценке принимать участие могли все сотрудники любых подразделений.

2 этап. Обработка результатов анкетирования.

3 этап. Интерпретация полученных данных с помощью рисунка.

4 этап. Составление рекомендаций для определения дальнейшего развития организации.

С помощью технологии ОСАІ можно определить тип культуры, которую организация имеет на данный момент и к какому уровню должна стремиться по мнению сотрудников, проходивших опрос. Использование данной технологии имеет ряд преимуществ:

1. Объективная оценка культуры. ОСАІ предоставляет собой структурированный метод для оценки культуры на основе участия сотрудников. Это позволяет получить объективную картину текущей культуры организации.

2. Идентификация сильных и слабых сторон. Оценка с помощью ОСАІ позволяет выявить сильные и слабые стороны. Это помогает определить, что работает слаженно, и что требует доработок и модернизации.

3. Определение потенциальных областей для изменений. ОСАІ помогает выявить области, где требуются изменения или улучшения в организационной культуре. Это позволяет разработать стратегию для усовершенствования культуры и достижения поставленных целей.

4. Улучшение коммуникации и взаимодействия. Понимание текущей культуры и ее сравнение с желаемой культурой может способствовать улучшению коммуникации, взаимодействия сотрудников и сотрудничества в организации.

5. Повышение эффективности и результативности. Работа над улучшением организационной культуры с помощью данной технологии может способствовать повышению эффективности работы сотрудников, улучшению мотивации и результативности деятельности организации.

С помощью технологии OSAI был проведен опрос 42 сотрудников разных подразделений компании «Мирей». Задача опрашиваемых была оценить шесть параметров, представляющие из себя важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства, стратегические цели и критерии успеха по шкале от единицы до ста.

Опросник включал в себя шесть блоков, в каждом из которых прописаны четыре высказывания. Шаблон опросника можно увидеть в Приложении 1. Респондентам необходимо было распределить сто баллов на все четыре высказывания в той степени, в какой это соответствует культуре компании на данный момент. Таким же образом необходимо было распределить баллы по будущему, наиболее предпочтительному состоянию культуры. Среднее значение по каждому высказыванию представлено в таблице 13.

Таблица 13 - Опросник для проведения исследования по технологии OSAI

1. Важнейшие характеристики организации		
Изменения	Сейчас	Хотелось бы
A	5	25
B	5	15
C	55	50
D	35	10
2. Общий стиль лидерства в организации		
Изменения	Сейчас	Хотелось бы
A	15	55
B	5	5
C	10	0
D	70	40
3. Управление наемными работниками		

Продолжение таблицы 13

Изменения	Сейчас	Хотелось бы
-----------	--------	-------------

A	4	60
B	8	20
C	10	0
D	78	20
4. Связующая сущность организации		
Изменения	Сейчас	Хотелось бы
A	35	70
B	20	10
C	5	5
D	40	15
5. Стратегические цели		
Изменения	Сейчас	Хотелось бы
A	40	75
B	15	5
C	30	0
D	15	20
6. Критерии успеха		
Изменения	Сейчас	Хотелось бы
A	32	56
B	10	10
C	16	10
D	42	24

Благодаря средним параметрам можно визуализировать тип нынешней культуры и желаемой. Все данные распределяются, согласно своим типам: А – клановая культура, В – адхократическая, С- иерархичная и D – рыночная. Клановая культура представляет из себя благоприятный моральный климат в коллективе, сплоченность и стремление быть похожей на семью.

В адхократической культуре ярко выражено творчество и предпринимательство, преданность компании и эксперименты. Иерархичная культура представляет из себя формализованную структуру и рациональное мышление. Рыночная же культура указывает на целеустремленность, нацеленность на результат и соперничество.

Вторым этапом после проведенного опроса было построение графика профиля культуры. На рисунке 8 можно наблюдать четыре области, указывающие на определенный тип культуры. Черный четырехугольник визуализирует собой нынешнюю культуру предприятия, а красный показывает, какой она может быть по мнению сотрудников. Различия в

фигурах наглядно демонстрируют то, какие изменения необходимы и в какой плоскости их нужно внедрять.

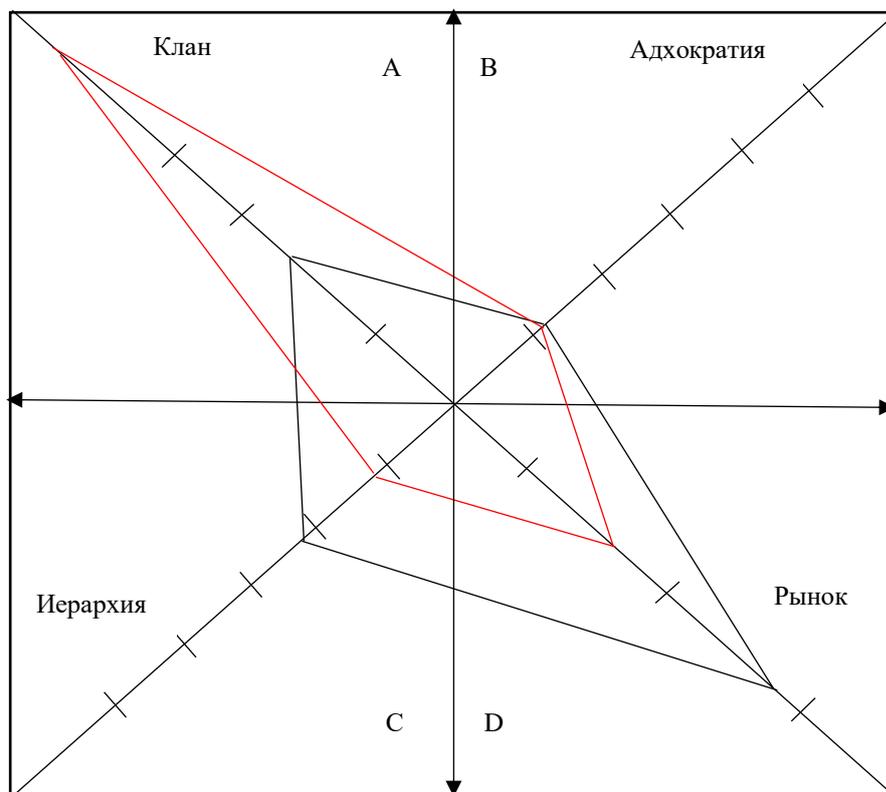


Рисунок 8 – Изображение профиля культуры организации по технологии OCAI

Благодаря изображению профиля можно сделать вывод о том, что в компании преобладает рыночная культура. То есть каждый сотрудник и, следовательно, организация в целом ориентирована на результат. Можно предположить, что это связано с верно-выстроенной системой мотивации в каждом подразделении.

Адхоратичный тип культуры набрал наименьшее количество баллов, и он почти совпадает с нынешним положением. Можно сделать вывод, что в компании нет динамичных задач и решений, никто не готов идти на риск, в том числе и руководство.

Иерархичная и клановая культура также почти совпадают по количеству набранных баллов в нынешнем типе культуры. Это говорит о том, что у сотрудников средний уровень коммуникаций и нет особо

доверительно-семейных отношений. В компании нет особых традиций и ценностей, но при этом можно наблюдать, что опрошенные респонденты хотят направить культуру в сторону клановой для повышения сплоченности коллектива.

Рассматривая нынешнее состояние корпоративной культуры в период реструктуризации «Мирей», можно отметить основные положительные стороны, которые необходимо сохранить, и недостатки, на которые нужно сделать акцент и провести мероприятия по их предотвращению.

Из положительных сторон, можно отметить то, что компания предоставляет социально-трудовые гарантии, например, выплаты при рождении, заключении брака, максимальные скидки на продукцию компании.

В компании существует ориентация на потребителя и конечный результат. Компания улучшает качество продукции, модернизируя и совершенствуя дизайн и качество изделий, в ней четко чувствуется имидж своей продукции для соответствия и превосходства ожиданий потребителя.

Анализируя корпоративную культуру, можно выявить отрицательные моменты, имеющиеся в культуре компании. Рассматривая их, можно отметить, что не все сотрудники имеют четкое представление об истории и миссии компании. Организация основана не так давно, в связи с этим нет большой необходимости делать акцент на упоминаниях об истории возникновения. Но, касаясь миссии, важно делать упоминания, так как миссия компании определяет ее цели, ценности и основное назначение. В целом, миссия помогает компании оставаться фокусированной, мотивированной и успешной в достижении своих целей. Также не весь коллектив компании удовлетворен существующей корпоративной культурой. Согласно проведенной классификации по технологии Камерона-Куинна, сотрудники имеют желание об изменении ее типа.

Проанализировав корпоративную культуру можно с помощью оценки удовлетворенности сотрудников условиями труда. Был использован метод

«Степени удовлетворенности работой Л. А. Верещагиной». Шаблон бланка тестирования представлен в Приложении Б. Данный метод обозначает степень удовлетворенности сотрудниками своей работой и организацией [39]. Это те сотрудники, кто удовлетворен микроклиматическими условиями труда, содержанием своей деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами и возможностью профессионального роста [11].

Оснащением стала анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен;
- 2 балла – удовлетворен;
- 3 балла – не вполне удовлетворен;
- 4 балла – не удовлетворен;
- 5 баллов – крайне неудовлетворен.

Итогом являлись баллы, суммированные за те или иные ответы. По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Сотрудник, набравший 40 и более баллов, указывает на свою неудовлетворенность работой. И соответственно, чем меньше баллов набирается, тем выше степень удовлетворенности. Опрос проводился 42 сотрудников различных отделов. В таблице 14 представлены выводы по проведенному опросу.

Таблица 14 - Удовлетворенность условиями труда в «Мирей»

Показатель	Количество опрошенных, чел.	Удельный вес, %
Вполне удовлетворен	22	53
Удовлетворен	13	31
Не вполне удовлетворен	6	14
Не удовлетворен	1	2
Крайне не удовлетворен	-	-

После проведенного анализа можно наблюдать, что больше половины сотрудников вполне удовлетворены основными условиями труда в компании.

Но важно заметить, что не вполне удовлетворенные варианты ответов тоже присутствовали при опросе.

Также для оценки нынешней корпоративной культуры необходимо дополнительно оценить удовлетворенность заработной платой. Она зависит от многих факторов, включая уровень дохода, соотношение заработной платы к труду и затратам, возможности карьерного роста, сравнение с рыночными стандартами, а также личных финансовых обязательств.

Сотрудником важен не только размер заработной платы, но и другие аспекты работы, такие как рабочая среда, баланс между работой и личной жизнью, возможности для профессионального развития и др.

По данным рисунка можно сделать вывод, что большая часть коллектива в среднем удовлетворена состоянием своей заработной платы. Также стоит отметить, что низкая удовлетворенность заработной платой у 14% опрошенных, что говорит о необходимости пересмотра некоторых заработных плат на определенных должностях.

Данная низкая удовлетворенность в дальнейшем отрицательно влияет на мотивацию персонала и степень удовлетворенности трудом и компанией в целом.

Рассматривая общую удовлетворенность компанией, стоит проанализировать отдельной составляющей удовлетворенность служебным продвижением и карьерным ростом. Возможность развиваться и продвигаться по карьерной лестнице мотивирует сотрудников работать более эффективно и добиваться лучших результатов. Это также способствует повышению удовлетворенности работой. В таблице 15 представлены результаты опроса данной категорией удовлетворенности. Было рассмотрено пять показателей от полного неудовлетворения продвижением до полного согласия.

Таблица 15 - Удовлетворенность служебным продвижением в «Мирей»

Показатель	Количество опрошенных	Удельный вес, %
Вполне удовлетворен	3	7
Удовлетворен	17	40
Не вполне удовлетворен	7	17
Не удовлетворен	15	36
Крайне не удовлетворен	-	-

По данным таблицы можно сделать вывод, что результаты опрашиваемых сотрудников разделились в целом на две категории. Есть те, кто вполне удовлетворен своим положением и возможностями, а вторая половина не удовлетворена нынешней ситуацией в карьерном развитии. В целом, это можно объяснить тем, что компания небольших размеров с простой системой организационной структуры. Это говорит о том, что в компании нет большого разветвления и деления по иерархиям, поэтому и разнообразные перемещения по карьерной лестнице пока что отсутствуют. Данная проблема может быть решена в дальнейшем при расширении организации, открытии новых отделов и появлении новых должностей.

Для итогового анализа корпоративной культуры в компании «Мирей» проведён опрос на выявление уровня корпоративной культуры, которым были охвачены сотрудники разных подразделений и должностей. Выборка составила 74% от общего числа сотрудников, то есть 42 человека. Каждому специалисту был предложен опросник Соломанидиной Т. О., в котором содержались вопросы, отражающие основные характеристики корпоративной культуры. Шаблон данного опросника представлен в Приложении В.

В опроснике представлено 28 суждений, которые необходимо оценить от 1 до 10. Данный опросник помогает выявить ответы с меньшим количеством баллов, которые свидетельствуют о неблагоприятных положениях в трудовой деятельности так и в отношении сотрудников друг с другом. Опросник помогает принять своевременные меры по ухудшению

внутриорганизационной ситуации и предугадать грядущие кризисы в тех или иных подразделениях. Баллы необходимо подсчитать как в общем количестве, наибольшее возможное количество баллов – 290, а наименьшее 0 соответственно. Показатели свидетельствуют о следующих уровнях корпоративной культуры:

1. 261 – 290 – очень высокий;
2. 175 – 260 – высокий;
3. 115 – 174 – средний;
4. ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Таким образом, опросник Соломанидиной Т. О. на определение уровня корпоративной культуры помогает оценить текущее состояние и направление развития культуры организации, что способствует созданию здоровой и поддерживающей среды для работы сотрудников.

В результате проведенного исследования был выявлен общий уровень корпоративной культуры. Суммарно среднее значение составило 172 балла, что говорит о среднем уровне культуры, но уже максимально близкой к высокому уровню. Можно сделать вывод, что менеджмент компании достаточно развит, но есть отделы, где необходимо совершенствоваться.

На основе проведенного анализа было принято решение о совершенствовании лишь некоторых компонентов корпоративной культуры в данный период реструктуризации, так как нет большой необходимости в проведении глубинных изменений в устройстве корпоративной культуры, так как уже имеется четкая формулированная стратегия и миссия организации, у сотрудников есть видение целей, также представлены определенные корпоративные ценности и символика. Но, в ходе анализа ясно видно, что не все элементы данной корпоративной культуры удовлетворяют всех сотрудников «Мирей». Именно поэтому принято решение о необходимости проведения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

Следующим этапом после проведения диагностики является реализация мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

Для того, чтобы приблизиться в сторону клановой культуры, необходимо создавать условия, в которых сотрудники могли бы награждаться и поощряться за какие-либо достижения или принятия особо важных решений.

Одним из таких способов являются затраты на систему стимулирования сотрудников с использованием материальных и нематериальных методов.

Рассматривая нематериальные методы мотивации, можно отнести награды, грамоты, призы, корпоративные мероприятия, подарки членам семьи сотрудников, оплата обучений и секций.

Нематериальное стимулирование по типу награждения сотрудников должно проводиться не реже одного раза в год, желательно, раз в полгода. Данную церемонию можно проводить за конкретным мероприятием, например, корпоратив или день рождения компании.

Примером нововведения стало поощрение в виде номинации «Лучший сотрудник года».

Для выбора сотрудника в номинации был разработан чек-лист, по которому руководитель каждого отдела проставляли баллы от 1 до 5 каждому специалисту своего отдела по определенным критериям, заранее прописанным руководством.

Критерии могут видоизменяться в зависимости от отдела и его необходимых показателей результативности. Просуммировав баллы по каждому из критериев, руководитель отбирает сотрудника с наивысшим баллом для вручения ему в дальнейшем грамоты. Критерии, оцениваемые руководителями отделов:

1. соблюдение трудовой дисциплины;
2. выполнение плана (в зависимости от критериев);
3. выполнение задач в срок;
4. выполнение дополнительных задач (при необходимости).

Методы нематериального стимулирования способствуют активной деятельности персонала. Главное их преимущество заключается в заполнении эмоциональных потребностей сотрудников. Всем необходимо чувствовать помимо материальной составляющей себя комфортно, полезно и востребовано. Без нематериального поощрения коллектив может стать дезориентированным и сбить свою мотивацию к труду.

Вторым методом реализации была разработана игра «Лучший отдел». Цель игры заключалась в выявлении отделов с высокими результатами работы, их награждения и создания здорового духа соперничества между всеми отделами в компании.

В конце месяца все девять руководителей каждого отдела принимали решение о выставлении оценок от 1 до 5 по итогам работы отдела по определенным критериям, таким как:

1. общие успехи отдела;
2. высокие результаты работы за месяц;
3. отсутствие конфликтных ситуаций;
4. отсутствие нарушений политики сотрудниками;
5. полное выполнение всех поставленных задач каждым сотрудником;
6. масштаб и сложность выполнения задачи;
7. выполнение дополнительных задач, при наличии.

Критерии дополнялись и редактировались каждым руководителем отдела в зависимости от задач, поставленных перед отделом за данный месяц. Все бланки с проставленными оценками сдавались директору и по общему количеству баллов избирался лучший отдел за месяц.

Победителей в данной номинации наградили дипломом за проделанную работу и съедобным подарочным набором на весь отдел. Самым успешным отделом стал швейный. Команде была поставлена задача на месяц в моделировании и выкройке определенного количества изделий, необходимых для создания новой коллекции на летний сезон. Отдел

благополучно выполнил задание и даже превысил норму выработки по количеству изделий на 32 дополнительных единицы.

Третьим методом является внедрение тренингов для отделов. Тренинги являются эффективным инструментом и благоприятно влияют на показатели результативности работы компании. Главная их цель заключается в выявлении слабых навыков у сотрудника и помощь в их преодолении. Обычно, тренинги работают на повышение уровня знаний и умений сотрудников для эффективного решения поставленных задач, а также по итогу для улучшения производительности компании. В «Мирей» целесообразно было начать с обучения отдела, приносящего основную прибыль – отдела продаж. Тренинг представлял из себя двухдневное обучение трех менеджеров по продажам

Проанализировав имеющийся бюджет компании «Мирей», можно выделить основные затраты на проводимые мероприятия, которые были введены дополнительно от уже имеющихся. Общая сумма затрат представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Затраты на дополнительные мероприятия ООО «Мирей»

Мероприятие	Вид	Затраты, руб.
Награждение в номинации «Лучший сотрудник года» в каждом отделе	Почетные именные грамоты	600
Награждение в игре «Лучший отдел»	Подарочный набор на отдел	3 000
Благодарность сотруднику за приверженность компании	Поездка в загородный клуб на двоих	25 000
Тренинг по продажам	Двухдневное обучение менеджером по продажам	19 500
Итого:		48 100

Также для поддержания общей информированности о новостях компании, будущих планах и общения был создан канал в Telegram для

сотрудников компании. У компании нет своего корпоративного портала, именно поэтому был предложен быстрый бюджетный вариант – создание Телеграм-канала в котором будет содержаться новостная информация о деятельности компании, новых достижениях, поздравлений с днем рождения и возникновении важных информационных объявлений. Данное предложение было предложено в связи с тем, что Телеграм-каналы стали неотъемлемой частью коммуникационной стратегии современных организаций, предоставляя уникальные возможности для взаимодействия с аудиторией. Благодаря своей мобильности, простоте использования и широкой аудитории пользователей, Телеграм-каналы становятся эффективным инструментом для информирования, привлечения внимания и укрепления связи между сотрудниками.

Показатели эффективности реализации совершенствования корпоративной культуры организации в период ее реструктуризации компании ООО «Мирей» определяли методом опроса сотрудников, включающий в себя несколько вопросов с вариантами ответа. Данный опрос представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Опрос для определения эффективности реализации совершенствования корпоративной культуры организации «Мирей»

Вопросы	Ответ	
	Да	Нет
Принимали ли Вы участие в разработке совершенствования корпоративной культуры ?	Да	Нет
Ваше отношение к изменениям в корпоративной культуре	Положительное	Отрицательное
Предлагали ли Вы свои идеи по совершенствованию корпоративной культуры?	Да	Нет
Слышали ли Вы положительные отзывы о «Мирей» за пределами организации?	Да	Нет
Заметили ли Вы улучшения в корпоративной культуре?	Да	Нет

Повысился ли Ваш уровень мотивации?	Да	Нет
-------------------------------------	----	-----

Благодаря проведенному опросу среди сотрудников, можно сделать вывод, что совершенствование корпоративной культуры необходимо и целесообразно проводить в период реструктуризации организации. Результаты реализации проведения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры свидетельствуют о повышении мотивированности и вовлеченности персонала в процесс рабочей деятельности.

Ниже представлена последовательность действий, разработанных с помощью механизма, рассмотренного выше Ивановой А. И. В таблице 18 представлены мероприятия, их стоимость и период реализации по совершенствованию корпоративной культуры.

Таблица 18 - оценка стоимости мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Мирей»

№	Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.
1	Сбор рабочей группы по созданию корпоративного кодекса компании «Мирей»	2 дня	2 000
2	Диагностика существующей корпоративной культуры		
3	Анкетирование персонала организации на предмет удовлетворенности нынешним уровнем корпоративной культуры		
4	Разработка кодекса корпоративной культуры компании «Мирей»	7 дней	3 500
5	Обсуждение готового корпоративного кодекса и внесение правок	2 дня	1 500
6	Утверждение корпоративного кодекса компании «Мирей»	1 день	1 000
7	Внедрение корпоративного кодекса компании «Мирей»	5 дней	3 700
8	Совершенствование внутренних элементов культуры (разработка нематериального поощрения и мероприятий)	14 дней	48 100
9	Создание телеграм-канала компании		

10	Анкетирование персонала организации на предмет удовлетворенности новыми элементами корпоративной культуры		
	Итого:	31 день	59 800 руб.

По данным таблицы стоит отметить, что на реализацию предложенных мероприятий необходимы финансовые ресурсы, округлив, в размере 60 тысяч рублей из собственных внебюджетных средств, а период реализации составит примерно месяц.

Не стоит забывать, что в любой разработке существуют определенные риски. Ниже рассмотрены наиболее вероятные:

1. Недостаток времени у участников разработки мероприятий из-за ограниченного штата персонала и отсутствия конкретной должности, в чьи обязанности бы входила разработка программы по совершенствованию.

2. Увеличение сроков согласования и утверждения документов из-за несоблюдения регламентов. В таком случае необходимо четкое распределение лиц, несущих ответственность за соблюдение сроков и согласования всех необходимых документов.

3. Задержка с выполнением любого из мероприятий и невозможность качественного выполнения работ в связи с неполными предоставленными результатами по итогам.

Таким образом, исследование показало, что совершенствование корпоративной культуры возможно произвести с помощью рассмотренного механизма. Он будет являться необходимым инструментом по грамотному проведению совершенствования корпоративной культуры. Также в данном параграфе представлены результаты реализации совершенствования корпоративной культуры организации в период ее реструктуризации в компании ООО «Мирей».

В результате реализации была достигнута основная цель проведения мероприятий по совершенствованию культуры – укрепление приверженности сотрудников компании. Благодаря внедрению

дополнительных нематериальных видов поощрения и мероприятий повышается эффективность работы персонала, индивидуальная удовлетворенность и стимулирование работоспособности.

### **2.3 Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации в период реструктуризации**

В данном параграфе представлены практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации «Мирей» в период реструктуризации.

Для начала необходимо рассчитать экономическую эффективность реализации совершенствования корпоративной культуры организации «Мирей». Предпроизводственные затраты на совершенствование корпоративной культуры состоят из затрат на разработку и проведение мероприятий, определяются они формулой:

$$K_{п} = \sum(Z_i * M_i * n), \quad (1)$$

где  $Z_i$  – месячная заработная плата работника, занимающегося разработкой мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры составила 40 тыс. рублей.

$M_i$  – количество месяцев работы по разработке мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры составил 1 месяц.

$n$  – количество работников, занимающихся разработкой мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

Таким образом, предпроизводственные затраты составили:

$$K_{п} = 40\ 000 * 1 = 40\ 000 \text{ рублей}$$

Далее необходимо рассчитать коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность работы компании:

$$K_{вл} = \frac{\sum I}{5n}, \quad (3)$$

где  $I$  – характеристика корпоративной культуры;

$n$  – количество рассматриваемых характеристик.

Характеристика корпоративной культуры рассчитывалась исходя из ответов сотрудников по опроснику, представленному в Приложении В, по общей сумме она составила 86 баллов.

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + \dots + I_n = 86$$

Таким образом, коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность работы компании:

$$K_{\text{вл}} = \frac{86}{5 * 28} = 0,6$$

Выявленный коэффициент влияния корпоративной культуры говорит о том, что корпоративная культура имеет некоторое влияние на ключевые аспекты деятельности организации, но есть потенциал для дальнейшего усиления и улучшения этого влияния. Это указывает на умеренное влияние на лояльность и мотивацию сотрудников. Сотрудники могут чувствовать себя связанными с ценностями компании, но возможно есть еще место для улучшения.

В результате рассмотрения теоретических и практических методов изучения вопроса совершенствования корпоративной культуры, сформулированы следующие рекомендации.

Первой необходимой рекомендацией является внедрение новой штатной должности в компании, которая будет заниматься всеми процессами работы с персоналом, начиная от отбора, заканчивая адаптацией. На данный момент такая должность отсутствует, поэтому все вопросы касательно кадрового администрирования ложатся на руководителя и его ассистента. Данный специалист будет заниматься первоначально подбором и отбором сотрудников, сопутствующие собеседования проводят уже руководители необходимых отделов. Благодаря данной должности будет происходить непрерывное формирование и поддержание корпоративной культуры, ориентирующей на всех работников организации.

Для достижения внутриорганизационных целей HR специалист будет решать несколько задач.

Первая из них это набор и отбор персонала. Главная цель – поиск квалифицированных соискателей и привлечение их в компанию. Прежде чем начать поиск на конкретную вакансию, руководители составляют кадровые планы, оценивают количество потенциальных работников, ориентируясь на годовой бюджет, краткосрочные и долгосрочные цели структуры. Далее HR-специалист ищет потенциальных кандидатов, публикуя вакансии на рабочих сайтах. Примерами используемых сайтов будут являться hh.ru, авито и, как дополнение, социальные сети. Резюмируя, основная задача в этом разделе – снизить риски на этапе подбора и найма персонала. Важным навыком является умение отсеивать немотивированных кандидатов. Таким образом, происходит экономия времени руководителей на проведение собеседований некомпетентных и низкоквалифицированных кандидатов.

Второй задачей является адаптация вновь пришедших сотрудников. Программа адаптации специалистов включает несколько видов:

1. Организационная – знакомство сотрудника с правилами и традициями компании, ее организационной структурой, специалистами в отделе, виды и этапы взаимодействия.
2. Социальная – взаимодействие со всеми структурами и отделами, выявление первых затруднений на данном этапе, уровень удовлетворенности работой.
3. Профессиональная – определение зоны ответственности, основные приоритеты и цели в работе, а также пути развития в компании.

Далее идет поддержание оптимальных условий труда и мотивации. Рабочее место играет немаловажную роль в трудоспособности всего коллектива и его ответственности.

Последней задачей является формирование доброжелательной атмосферы в коллективе. Сотрудники являются основой любого предприятия, а взаимодействие их между собой представляет собой сложный

процесс, который является одной из главных задач. HR-специалист помогает поддерживать хорошие отношения внутри коллектива, влияя на поведение и результаты их работы.

Функции, выполняемые HR специалистом в «Мирей»:

1. Использование трудовых ресурсов персонала в организации, которая заключается в определении результатов и содержания труда, социализации сотрудника на рабочем месте, адаптация и ввод персонала в условия трудовой деятельности.

2. Мотивация результатов деятельности сотрудников. Управление видами и процессами мотивации, его содержанием, а также управление конфликтами внутри коллектива, использование нематериальных методом стимулирования.

3. Обеспечение компании необходимым количеством трудовых кадров, то есть анализ, получение информации, использование и разработка инструментов обеспечения потребностей в персонале, отбор персонала и их первичная оценка.

4. Своевременное определение потребностей в персонале – планирование потребностей в персонале на нынешний период и на перспективу, выбор средств расчета качественных потребностей в персонале, планирование количества работников, необходимых к трудоустройству на ту или иную должность.

5. Информационное и правовое обеспечение процессов управления персоналом, то есть правовое регулирование трудовых отношений, статистика и учет персонала, информирование коллектива в области кадровых вопросов, формирование кадровой политики организации.

Следующей рекомендацией является создание и внедрение корпоративного кодекса. Корпоративный кодекс представляет из себя документ, устанавливающий принципы поведения и стандартов деловой этики для руководителей и сотрудников компании. Предназначение корпоративного кодекса заключается в обеспечении общего единого подхода

к вопросам исполнения обязанностей и взаимодействия с коллегами, клиентами и прочими. Также он необходим для создания благоприятной атмосферы, укрепления репутации компании на рынке и соблюдения норм этики. Немаловажным аргументом во введении данного кодекса является его помощь в решении неопределенных ситуаций и помощи во избежание конфликтов интересов.

Создание корпоративного кодекса не требует больших временных и финансовых затрат, но важным этапом является именно его внедрение. Для эффективности его внедрения и создания положительного результата для компании, необходимо проводить ряд мероприятий. К ним относят:

1. Публикация и обеспечение общедоступности к корпоративному кодексу
2. Предоставление кодекса новым сотрудникам для ознакомления с принципами поведения в компании.
3. Постоянное продвижение кодекса по каналам корпоративных коммуникаций, таких как социальные сети и сайт компании.

Предложенные варианты разделов корпоративного кодекса включают в себя:

1. Общие положения о компании, где будут прописаны основные цели, принципы и задачи кодекса.
2. Сфера применения кодекса корпоративной этики, то есть на какой основе разработан кодекс и на кого будут распространяться его положения.
3. Взаимоотношения с клиентами и коллегами, то есть права и обязанности обеих сторон, правила общения и этикета.
4. Трудовые взаимоотношения, обязанности организации перед работников, также ответственность и обязанности работника перед организацией.
5. Корпоративный стиль, который может включать дресс-код, трудовую дисциплину или имидж.

6. Рабочее время, то есть режим труда и отдыха сотрудников на работе.

7. Соблюдение самого корпоративного кодекса этики работников, соблюдение ответственности сотрудников за нарушения или несоблюдение положений кодекса.

Таким образом, во второй главе исследования был представлен анализ организации ООО «Мирей», определены зоны совершенствования корпоративной культуры организации, описаны результаты проведенного совершенствования культуры после реструктуризации, а также разработаны практические рекомендации.

В результате данного анализа выявлены проблемы приверженности сотрудников, а именно:

1. не все сотрудники имеют четкое представление об истории и миссии компании;

2. не весь коллектив компании, судя по результатам опроса, удовлетворен существующей корпоративной культурой;

3. недостаточная вовлеченность персонала в процесс деятельности компании;

4. отсутствие специализированного сотрудника, который бы занимался внутрикадровыми вопросами.

Анализ нынешнего состояния корпоративной культуры позволил не только выявить недостатки, но и определить направления для ее совершенствования, а именно:

1. внедрение дополнительных нематериальных методов стимулирования;

2. создание отдельной штатной единицы для развития внутриорганизационной деятельности;

3. внедрение корпоративного кодекса для обеспечения единого подхода к вопросам исполнения и взаимодействия с сотрудниками.

С целью совершенствования корпоративной культуры компании ООО «Мирей» было принято решение реализовать на практике внедрение нематериальных методом стимулирования, таких как игра «Лучший отдел года», вручение похвальных грамот и предоставление поездки в выигрыше в номинации «Лучший сотрудник года».

В результате реализации механизма совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации была достигнута цель в изменении замотивированности и вовлеченности сотрудников. Результаты проведенных опросов сотрудников выявили значительное повышение мотивированности после проведения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

Также анализ социально-экономической эффективности реализации совершенствования корпоративной культуры подтвердил целесообразность использования дополнительных методов повышения заинтересованности сотрудников.

В результате исследования выявлены благоприятные социальные последствия совершенствования корпоративной культуры организации в период ее реструктуризации, заключающиеся в формировании благоприятного имиджа компании «Мирей» среди своих сотрудников, повышении конкурентоспособности на рынке труда и удержании сотрудников с развитием индивидуальных способностей каждого.

В рамках проведенного исследования были разработаны общие практические рекомендации по реализации дальнейшего совершенствования корпоративной культуры организации на этапе ее реструктуризации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В любой компании корпоративная культура является основой для взаимоотношений как сотрудников, так и внешних участников деятельности. Для удержания бизнеса на высоком уровне необходимо тщательно следить за ситуацией внутри организации и анализировать имеющуюся корпоративную культуру. В случае прогнозируемого или уже имеющегося спада компания должна проводить мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры с целью восстановления своей эффективности.

Таким образом, хочется отметить, что актуальность данного исследования состоит в выявлении значимого влияния корпоративной культуры на производительность сотрудников. Благоприятная корпоративная культура способствует эффективной работе всего коллектива, а также способствует формированию ответственного поведения компании, привлекая клиентов и потенциальных сотрудников. Также актуальность исследования выражена в умении корректным образом выстраивать корпоративную культуру путем ее диагностики, так как она является необходимым фактором повышения эффективности работы компании.

В ходе исследования были решены следующие задачи:

1. Дано общее представление понятию корпоративной культуры
2. Проведен анализ использования механизма совершенствования корпоративной культуры.
3. Представлена характеристика деятельности компании ООО «Мирей», проведен анализ кадрового состава персонала и управления корпоративной культурой ООО «Мирей»;

4. Разработан и реализован механизм совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации на примере ООО «Мирей»

5. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Мирей».

Данное исследование посвящено исследованию теоретических и практических аспектов изучения процесса совершенствования корпоративной культуры организации. Совершенствование корпоративной культуры играет ключевую роль в эффективности деятельности любой организации.

Важность изучения проблемы совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации обусловлена малой степенью теоретической разработанности темы, так и недостатком практических подходов к разработке механизма совершенствования корпоративной культуры именно в период реструктуризации.

В первой главе исследования было сформировано общее представление о понятиях «корпоративная культура», «реструктуризация» и «механизм», рассмотрен контент-анализ каждого из определений и сформулированы обобщенные; более детально рассмотрены основные уровни корпоративной культуры: поверхностный, предповерхностный и глубинный; проанализированы тип реструктуризации по масштабам, видам и формам; рассмотрен поэтапный процесс реструктуризации и оценка корпоративной культуры по таким критериям как: предпроизводственные затраты, характеристика корпоративной культуры и коэффициент ее влияния. Последним этапом рассмотрен современный опыт использования механизма совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации и был выбран наиболее подходящий. В рамках данного механизма были определены этапы и направления деятельности на каждом из них.

Во второй главе исследования дана общая характеристика деятельности, состава и управления персонала компании ООО «Мирей», проведен анализ существующей корпоративной культуры, выявлены недостатки в имеющейся структуре данной культуры и определены направления совершенствования процесса. Анализ был проведен с помощью таких инструментов как SWOT-анализ, технология OCAI, методы опросов и анкетирования. Проведенное исследование подтверждает возможность совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации. В результате реализации механизма совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации компании «Мирей» были успешно решены задачи укрепления замотивированности и вовлеченности сотрудников, необходимых для повышения эффективности работы всей компании. Предложенные мероприятия вызвали интерес со стороны руководства и имеют научную ценность решаемых проблем, тем самым снижая текучесть кадров, повышая производительность труда, и соответственно, повышая общую эффективность деятельности предприятия.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось достичь цели исследования – рассмотреть теоретические и практические аспекты процесса совершенствования корпоративной культуры в период реструктуризации организации.

Гипотеза полностью подтвердилась.

В результате исследования подтвердилась гипотеза, что корпоративную культуру компании «Мирей» можно усовершенствовать, изучив современные подходы к изучению корпоративной культуры, разработать и реализовать механизм совершенствования данной культуры в период реструктуризации организации. Последовательное улучшение ценностей, норм и поведения сотрудников способствует повышению эффективности работы, укреплению командного духа и привлечению талантливых специалистов. Развитие позитивной корпоративной культуры способствует увеличению уровня удовлетворенности сотрудников,

снижению текучести кадров и созданию благоприятной атмосферы для инноваций и роста компании. Внедрение и постоянное совершенствование корпоративной культуры является необходимым шагом для достижения высоких результатов и устойчивого развития организации.

Механизм совершенствования корпоративной культуры является универсальным. В результате рассмотрения теоретических и практических аспектов изучения процесса совершенствования корпоративной культуры организации в период реструктуризации были разработаны практические рекомендации по внедрению механизма. Основной рекомендацией являлось создание новой штатной единицы специалиста HR направления и создание своего корпоративного кодекса компании. Основные этапы внедрения механизма совершенствования корпоративной культуры организации в ООО «Мирей» могут быть в перспективе адаптированы для совершенствования корпоративной культуры других компаний. Реализация процесса совершенствования позволяет оказывать положительное влияние на многие факторы компании, такие как укрепление имиджа на рынке и повышении ее конкурентоспособности, повышение мотивации персонала и лояльность сотрудников к организации, а также понимание всеми сотрудниками компании всех корпоративных ценностей.

Перспектива исследования предполагает возможность дальнейшего изучения вопроса в связи с тем, что каждая организация индивидуальна по своим качествам и критериям. Именно поэтому есть возможность развития исследования в других направлениях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аكوпова, Е. С. Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации / Е. С. Аكوпова, А. В. Попов, С. И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 1. – С. 155-158. – DOI 10.23672/z0650-8805-7645-i. – EDN FHQJLI.
2. Алисултанов, В. С. Реструктуризация бизнес-процессов организаций в следствии изменений экономической обстановки Российской Федерации в 2022 году / В. С. Алисултанов // СОВРЕМЕННАЯ НАУКА, ОБЩЕСТВО и ОБРАЗОВАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ и ИННОВАЦИИ: сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 12 января 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 109-112. – EDN HPGCLI.
3. Артеменкова, А. Г. Возможности управления корпоративной культурой с точки зрения институционального подхода: теория и практика / А. Г. Артеменкова, А. К. Гришина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 8(74). – С. 5-21. – DOI 10.47581/2023.IE-08.Artemenkova-01. – EDN FXYKUE.
4. Башкирцев, Я. А. Реструктуризация организации как метод антикризисного управления / Я. А. Башкирцев, А. Е. Горбунова, О. В. Пацук // Решетневские чтения: Материалы XXVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М. Ф. Решетнева, Красноярск, 08–10 ноября 2023 года. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2023. – С. 444-445. – EDN XRBHJU.

5. Безгласная, А. Д. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации строительной организации / А. Д. Безгласная, Н. В. Магзумова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 12-й Международной научно-практической конференции, Курск, 17–18 ноября 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 46-50. – EDN XKRQNO.

6. Бирюкова, А. Д. Влияние различных типов корпоративной культуры на характер принятия управленческих решений / А. Д. Бирюкова, Ю. Л. Масленникова // Кадры инновационного развития. – 2023. – № 1(3). – С. 25-31. – DOI 10.18698/jpsid.2023.1.25-31. – EDN YTBZSX.

7. Бурыкин, А. Д. Управление персоналом и методы повышения эффективности процесса управления / А. Д. Бурыкин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 9(129). – С. 43-47. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.09.03.006. – EDN VJWHAЕ.

8. Бычкова Алла Николаевна Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiiy-mehanizm-opredelenie-klassifikatsiya-i-primenenie> (дата обращения: 04.03.2024).

9. Валиев, Р. А. Процедура проведения реструктуризации управляющей организации / Р. А. Валиев // Форум молодых ученых. – 2022. – № 6(70). – С. 83-88. – EDN HUGYDW.

10. Васьков, В. С. О целях и задачах корпоративной культуры как инструмента управления организацией / В. С. Васьков // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник научных трудов VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 03 апреля

2023 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2023. – С. 13-18. – EDN VNFRHK. С.16

11. Верещагина Л.А. Оценка удовлетворенности работой. // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2013. – С. 181–183.

12. Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях / Е. О. Гаспарович; научный редактор О. В. Охотников; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. — 332 с. — Библиогр.: с. 314–318. — ISBN 978-5-7996-2670-9 (часть 1); ISBN 978-5-7996-2665-5.

13. Герасименко, О. В. Корпоративная культура как фактор эффективной реализации стратегических целей компании / О. В. Герасименко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 3. – С. 61-64. – DOI 10.24412/1994-3776-2023-3-61-64. – EDN KCSKQW.C. 61

14. Горбунов Юрий Вадимович О понятии "механизм" в экономических науках // Экономика Профессия Бизнес. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-mehanizm-v-ekonomicheskikh-naukah> (дата обращения: 04.03.2024).

15. Гринберг, А. М. Методы оценки корпоративной культуры организации / А. М. Гринберг, Т. Н. Субботина // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 08–09 апреля 2020 года. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2020. – С. 1040-1045. – EDN YQUVDT.

16. Гурджиян, В. Л. Технология реструктуризации системы менеджмента кризисной организации / В. Л. Гурджиян // Oeconomia et Jus. –

2022. – № 4. – С. 19-27. – DOI 10.47026/2499-9636-2022-4-19-27. – EDN GJREAE.

17. Димитричева, О. И. влияние национальной специфики на корпоративную культуру / О. И. Димитричева // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. – 2021. – № 24. – С. 85-92. – EDN GKQABR. С. 87

18. Дынник, И. В. Формирование структур управления предприятием с учетом внешних и внутренних факторов / И. В. Дынник // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2023. – № 30. – С. 103-115. – DOI 10.5281/zenodo.8191633. – EDN ZHEWLJ.

19. Ермишина Е.Б. Корпоративная культура как основополагающий фактор успешного развития организации // Научный вестник ЮИМ. 2017. №1. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kakosnovopolagayuschiy-faktor-uspeshnogo-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 25.02.2023).

20. Зимин, В. С. Механизм, история определения и его виды / В. С. Зимин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 9. – С. 9-14. – EDN FDVFXM.

21. Ибрагимов, Э. Э. Методические аспекты диагностики корпоративной культуры в туристских практиках / Э. Э. Ибрагимов, И. Э. Авдиль // Таврические студии. – 2023. – № 35. – С. 25-31. – EDN XOJSBE.

22. Иванова, А. И. Совершенствования корпоративной культуры в современной организации: этапы и методы / А. И. Иванова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2022. – № 2(28). – С. 8-10. – EDN XLUFUN.

23. Кийченко, К. С. Основа процесса принятия решения о проведении реструктуризации компании: причины и мотивы / К. С. Кийченко // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 06 декабря 2022 года. – Омск:

Омский филиал финансового университета при Правительстве РФ, 2022. – С. 367-373. – EDN LIVCWA. С. 368

24. Кондрашкина, И. И. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности компании / И. И. Кондрашкина // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 2(40). – С. 61-65. – EDN AZVLVJ. С. 845

25. Коровкина, Н. И. Организация процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации / Н. И. Коровкина // 59-я Научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ТулГУ с всероссийским участием: Сборник докладов конференции. В 2-х частях, Тула, 08–12 февраля 2023 года / Под редакцией М.С. Воротилина. Том Часть 2. – Тула: Тульский государственный университет, 2023. – С. 523-530. – EDN FFVTSS.

26. Корпоративная культура в зеркале организационного менеджмента: коллективная монография. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2019. – 135 с. – ISBN 978-5-00109-812-6. – EDN SFNRQU.

27. Корпоративная культура организации: примеры, формирование и влияние. URL: <https://m.hrddirector.ru/article/66617-qqq-17-m4-korporativnaya-kultura-organizatsii> (время обращения 20.05.2020)

28. Крючкова, Э. А. Особенности формирования эффективной структуры управления организации оптовой торговли / Э. А. Крючкова // МОЛОДЕЖЬ и НАУКА - 2022: Сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 18 августа 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 42-45. – EDN DEDLOL. С. 43

29. Кудряшов, А. М. Реструктуризация бизнеса и ее Виды. Особенности реструктуризации в нефтегазовом секторе / А. М. Кудряшов // Вектор экономики. – 2021. – № 6(60). – EDN LCSYHS.

30. Куликова В.В., Бадаева И.А. Диагностика корпоративной культуры в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №2 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostikakorporativnoy-kultury-v-organizatsii> (дата обращения: 25.02.2023).

31. Куулар, Ч. К. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Ч. К. Куулар // МНСК-2022: Материалы 60-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 10–20 апреля 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2022. – С. 125-126. – EDN НННКРС. С. 2)

32. Лапкина, А. Г. Теоретические основы корпоративной культуры современной организации / А. Г. Лапкина, В. С. Левашова // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 25 мая 2023 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2023. – С. 26-34. – EDN VMKPOX. С. 31

33. Лидак, Л. В. Психолого-педагогические условия совершенствования корпоративной культуры сотрудников органов внутренних дел / Л. В. Лидак // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2023. – Т. 28, № 4(95). – С. 366-371. – DOI 10.24412/1999-6241-2023-495-366-371. – EDN ИМЕНОФ.

34. Макарова, М. М. Пути совершенствования корпоративной культуры организации / М. М. Макарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 49 (339). — С. 127-129. — URL: <https://moluch.ru/archive/339/76006/> (дата обращения: 24.03.2024).

35. Мысаченко В.И., Сафронов С.С. Приоритеты реструктуризации металлургических предприятий // Вестник НИБ. 2022. №47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prioritety-restrukturizatsii-metallurgicheskikh-predpriyatiy> (дата обращения: 05.02.2024).

36. Новикова, В. Д. Методы совершенствования корпоративной культуры в организациях / В. Д. Новикова, Ю. С. Масленникова, В. Б. Панкова // Поколение будущего: взгляд молодых ученых - 2021 : сборник научных статей 10-й Международной молодежной научной конференции, Курск, 11–12 ноября 2021 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 177-180. – EDN NRDWEB.

37. Овчинникова, Т. И. Особенности реструктуризации предприятий перерабатывающей промышленности и ее социально-экономические последствия / Т. И. Овчинникова, И. Н. Булгакова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 121-131. – EDN BRHNU.

38. Озаркив О.М. Изучение корпоративной культуры: теоретико-методологические основания // NOMOTNETIKA: Философия. Социология. Право. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-korporativnoy-kultury-teoretiko-metodologicheskie-osnovaniya> (дата обращения: 30.01.2024).

39. Пацакула, И. И. Организационно-управленческие и социально-психологические условия повышения удовлетворенности трудом персонала предприятия / И. И. Пацакула, Д. А. Кондратьев // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. – 2020. – Т. 2, № 3(8). – С. 103-108. – EDN CHSHKW. С.-104

40. Петрова, В. А. Сущность корпоративной культуры / В. А. Петрова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 26. – С. 484-489. – EDN TGICCG. С. 2

41. Псарева, Н. Ю. Использование реструктуризации для достижения стратегии развития бизнеса / Н. Ю. Псарева // Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества: Материалы Всероссийской (с иностранным участием) научно-практической конференции, Москва, 08 ноября 2023 года. – Москва: Московский международный университет, 2024. – С. 171-176. – EDN VSFHZZ. С. 172

42. Рахимзода, М. С. Реструктуризация систем управления предприятий и алгоритм его осуществления реструктуризация систем управления предприятием и алгоритм его выполнения / М. С. Рахимзода // Государственное управление. – 2021. – № 1(50). – С. 88-97. – EDN IBKILR.

43. РБК Компании [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/id/1086670002011-ooo-mirej/>

44. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт / Тренев В.Н. и др. – М.: ПРИОР, 2001. – 320 с

45. Романова, М. А. Влияние корпоративной культуры на менеджмент: исследование взаимосвязи между культурой и управлением в организациях / М. А. Романова // Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии: Материалы 7-й Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Москва, 24 мая 2023 года. – Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2023. – С. 75-77. – EDN FMEDIG.

46. Савченко Л. С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства / Л. С. Савченко // Российское предпринимательство. 2012. № 12 (72). С. 41–47.

47. Сервис проверки контрагентов List-Org [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/5242036>

48. Солодуха, М. В. Выбор методов оценки эффективности реструктуризации для организаций пищевой промышленности / М. В. Солодуха // Актуальные проблемы науки и техники: Материалы II Международной научно-технической конференции, посвященной 70-летию ИМИ - ИжГТУ и 60-летию СПИ (филиал) ФГБОУ ВО "ИжГТУ имени М.Т. Калашникова", Сарапул, 19–21 мая 2022 года. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2022. – С. 1178-1181. – EDN JCVBWA. (с. 1178)

49. Сохбатова, М. Э. Методы управления авиационным персоналом сущность управления персоналом / М. Э. Сохбатова, А. В. Литвинова // Цифровая наука. – 2022. – № 5. – С. 19-24. – EDN YHMKCQ.

50. Стрельник, М. М. Алгоритм проведения реструктуризации предприятия при взаимодействии с кластером / М. М. Стрельник // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 9. – С. 2397-2414. – DOI 10.18334/erpp.10.9.110881. – EDN IYBAYR.

51. Сысоев, Н. С. Особенности привлечения и удержания сотрудников поколения Z / Н. С. Сысоев, И. В. Богатырева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 2-2. – С. 148-152. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2023.09-2.2-pp.148. – EDN SLVGIU.

52. Тетеркина, М. С. Корпоративная культура как этап на пути создания эффективной системы менеджмента качества / М. С. Тетеркина, Л. И. Татарникова // Молодежный вестник ИрГТУ. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 844-849. – EDN AAZDRA.

53. Угарина, Т. А. Реструктуризация отношений собственности в контексте антикризисного управления системами и организациями / Т. А. Угарина // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 08 апреля 2021 года / Отв. редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – г. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 248-254. – EDN LXWSGH.

54. Хлынин, Э. В. Формирование процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации / Э. В. Хлынин, Н. И. Коровкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 8-2. – С. 311-319. – DOI 10.17513/vaael.2382. – EDN XYWSAO.

55. Чернобай, О. И. Управление развитием корпоративной культуры предприятия / О. И. Чернобай, А. В. Зубарев, Б. Д. Беспарточный //

Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики : сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 27–28 апреля 2023 года. Том 3. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 22-26. – EDN NVFYRH.

56. Чигрина, А. И. Концептуальные подходы к определению категории "организационно-экономический механизм" в трудах белорусских ученых / А. И. Чигрина // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 34-42. – EDN OPBTQF.

57. Шарый, К. В. Реструктуризация предприятия как эффективный элемент управленческой деятельности / К. В. Шарый // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VI международной научно-практической конференции к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» Донецк, 02–03 июня 2022 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. – С. 158-160. – EDN PVLGQE. С. 160

58. Шевцова, О. Н. Обоснование понятий и определений механизма управления экономической эффективностью / О. Н. Шевцова, Е. Ю. Шумилова // Университетская наука. – 2023. – № 2(16). – С. 127-129. – EDN PGFKUK.

59. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 336 с.

60. Шестаков, Е. В. Психологические условия формирования корпоративной культуры в организации / Е. В. Шестаков // Синергия Наук. – 2022. – № 67. – С. 340-349. – EDN PUCIAO.

61. Щеглова, А. А. Линейная организационная структура как основа современных организационных структур / А. А. Щеглова, Д. Р. Богданов // Всероссийский научный форум студентов и учащихся - 2023, Петрозаводск, 27 ноября 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного

партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 114-119. – EDN RKALPC. (С.116).

62. Экономические аспекты определения сущности правового конструкта "механизм обеспечения закупок товаров, работ, услуг" / И. П. Гладилина, С. А. Сергеева, А. В. Трофимовская [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 3-1. – С. 58-66. – DOI 10.34670/AR.2022.27.89.007. – EDN IGOBEN.

63. Янинович, Е. А. Технология совершенствования корпоративной культуры современной организации / Е. А. Янинович, С. И. Шишкина // ПРИОРИТЕТНЫЕ направления развития науки и образования: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 июня 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 87-90. – EDN LCPWZP.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Опросник для проведения исследования по технологии ОСАІ

1. Важнейшие характеристики организации			
	Изменения корпоративной культуры	Сейчас	Хотелось бы
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она похожа на большую сплоченную семью. Люди имеют много общего.		
В	Организация легко и быстро меняется (динамична) и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота каждого сотрудника – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели превыше всего.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей чаще всего определяются формальными процедурами.		
2. Общий стиль лидерства в организации			
	Изменения корпоративной культуры	Сейчас	Хотелось бы
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример		

	мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации представляет пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности.		
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
Изменения корпоративной культуры		Сейчас	Хотелось бы
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, помощи и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новизны, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности .		
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
Изменения корпоративной культуры		Сейчас	Хотелось бы
А	Организацию связывают преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Есть часто необходимость быть на передовых рубежах.		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы — это агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддерживать		

	плавный ход деятельности организации.		
<b>5. Стратегические цели</b>			
	<b>Изменения корпоративной культуры</b>	<b>Сейчас</b>	<b>Хотелось бы</b>
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и сочувствие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов в решении проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
<b>6. Критерии успеха</b>			
	<b>Изменения корпоративной культуры</b>	<b>Сейчас</b>	<b>Хотелось бы</b>
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и на базе заботы о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания новейшей и уникальной продукцией. Это производственный лидер или новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		

## Приложение Б

### ТЕСТ «Удовлетворенность работой по Верещагиной Л. А.»

Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности собственных потребностей и запросов. Опрос является анонимным.

Шкала оценивания от 1 до 5 баллов согласно степени:

- 1 - Вполне удовлетворен;
- 2 - Удовлетворен;
- 3 - Не вполне удовлетворен;
- 4 - Не удовлетворен;
- 5- Крайне неудовлетворен

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете (1 2 3 4 5)
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) (1 2 3 4 5)

3. Ваша удовлетворенность Вашей личной работой (1 2 3 4 5)
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников (1 2 3 4 5)
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника (1 2 3 4 5)
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника (1 2 3 4 5)
7. Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудозатратам (1 2 3 4 5)
8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях) (1 2 3 4 5)
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением (1 2 3 4 5)
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения (1 2 3 4 5)
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности (1 2 3 4 5)
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту (1 2 3 4 5)
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня (1 2 3 4 5)
14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу. (1 2 3 4 5)

## Приложение В

### Опросник «Уровень корпоративной культуры по Соломанидиной Т. О.»

Уважаемые сотрудники! Цель проводимого опроса – определить состояние корпоративной культуры в компании ООО «Мирей».

Корпоративная культура представляет из себя набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми сотрудниками организации.

Просьба ответить на вопросы анкеты. Необходимо дать оценку суждению, выбрав балл от 1 до 10, где 1 – нет, 5 – скорее всего да, чем нет, 10 – да.

Анкета является анонимной, вся информация будет использована только в научных целях. Заранее благодарим Вас участие!

	Суждение	Балл									
1	В организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью с нуля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения для всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Система заработной платы не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	В нашей организации налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15	У нас организована профессиональная оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

