

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Лихоузova Вероника Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»)

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент  
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.  
17.06.2016  
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Соколова Е.Л.  
24.05.2016  
(дата, подпись)

Дата защиты 27.06.2016

Обучающийся Лихоузova В.Е.  
24.05.2016  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

ЗАВ. КАФЕДРОЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

А.А. Лукьянова

"30" ноября 2015 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Вероника Евгеньевна Лихоузова

Группа 47

1. Тема Совершенствование корпоративной культуры (на примере ПАО «Ростелеком»)

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

3. Исходные данные для научного исследования: действующая нормативно - правовая база в области корпоративной культуры, труды отечественных и зарубежных ученых в области корпоративной культуры, нормативно правовые акты, содержащие государственные нормативные требования по корпоративной культуре, фактические данные ПАО «Ростелеком» по корпоративной культуре.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить аспекты формирования корпоративной культуры в организации.

4.2. Изучить функции и типы корпоративной культуры.

4.3. Изучить инструменты исследования и технологии формирования корпоративной культуры.

4.4. Проанализировать корпоративную культуру в ПАО «Ростелеком».

4.5. Проанализировать элементы, типы корпоративной культуры и документы, регламентирующие корпоративную культуру в ПАО «Ростелеком».

4.4. Разработать программу совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

4.5. Оценить эффективность внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

Приложение:

Схема организационной структуры ПАО «Ростелеком».

Оценка корпоративной культуры.

Программа тренинга.

Положение о конкурсе.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать схему организационной структуры организации. .... 5

5.2. Оформить таблицы о типах и методиках корпоративной культуры, о финансово-экономических показателях ПАО «Ростелеком», об элементах корпоративной культуры ПАО «Ростелеком, об анализе ведущих типов корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком», о плане мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, о затратах на тренинг, о прогнозе выручки в результате внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком». .... 8

5.3. Разработать диаграммы на основе, полученных данных после проведения опроса. .... 27

Руководитель

проекта 30.11.2015 Е.А. Соколов ..... 34  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 30 ноября 2015 г. Е.А. Соколов  
(подпись)

культуры ПАО «Ростелеком» ..... 42

2.3. Регулирование корпоративной культуры в исследуемой организации .... 53

Глава 3. Разработка программы совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» ..... 58

3.1. Программа совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» ..... 58

3.2. Эффекты от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ..... 70

Заключение ..... 74

Список литературы ..... 76

Приложение ..... 81

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в организации.....</b>	<b>8</b>
1.1. Понятие, сущность и элементы корпоративной культуры.....	8
1.2. Функции и типы корпоративной культуры.....	13
1.3. Инструменты исследования и технологии формирования корпоративной культуры .....	27
<b>Глава 2. Исследование корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».....</b>	<b>34</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком».....	34
2.2. Анализ элементов и определение ведущих типов корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» .....	42
2.3. Регулирование корпоративной культуры в исследуемой организации.....	53
<b>Глава 3. Разработка программы совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» .....</b>	<b>58</b>
3.1. Программа совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» .....	58
3.2. Эффекты от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры .....	70
<b>Заключение .....</b>	<b>74</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>76</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>81</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Организация и поддержание трудовой деятельности в компании в современных условиях становится частью более общей задачи организации – формирования корпоративной культуры. Культура является неотъемлемой частью деятельности, конкурентоспособности компании, главной силой, которая формирует основные аспекты ее поведения и играет ключевую роль в том, чтобы ценности, изложенные в корпоративной философии компании, отразились в поведении ее сотрудников. Она также оказывает влияние на то, в какой мере будет формироваться стратегия компании, ее структура и механизмы контроля. Однако влияние корпоративной культуры невозможно без коммуникационного воздействия, поскольку в процессе обмена информацией транслируются принятые в компании мифы, ритуалы, праздники и ценности, составляющие ядро корпоративной культуры, посредством чего складывается определенный стиль отношений между сотрудниками и руководством.

Предназначение корпоративной культуры непосредственно связано с решением ключевых проблем компании – ее адаптации и выживания в социально-экономической среде и внутренней интеграции для достижения целей, которые решаются именно посредством коммуникаций. В последние годы корпоративную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления компанией.

Таким образом, актуальность данной темы обусловлена тем, что совершенствование корпоративной культуры является одним из рычагов повышения эффективности деятельности организации.

Целью работы является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы совершенствования корпоративной культуры;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Ростелеком»;
- проанализировать корпоративную культуру в ПАО «Ростелеком»;
- разработать программу по совершенствованию корпоративной культуры;
- оценить эффект от внедрения предложенной программы.

Объектом исследования является корпоративная культура ПАО «Ростелеком».

Предмет исследования – совершенствование корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

Изучением понятия «корпоративная культура» занимались следующие авторы: Ф. Джефкинс, Д. Ядин, Л. Д. Гительман, М. Армстронг, А. О. Блинова, О. В. Василевская, Р. Л. Кричевский, Ф. Дж. Роджерс, Дж. Эванс, Б. Бергман, В.В. Козлов, С. Седун, В. Л. Михельсон-Ткач, Е.Н. Скляр, Н. В. Тесакова, Л. Смирнич, С. С. Фролов, А. И. Пригожин, Ф. И. Шарков, Ж. Т. Тощенко, Н. Н. Могутнова, В. А. Спивак. Изучением норм, принципов и ценностей занимались следующие авторы: В. А. Костина, О. Н. Благодатских, А. Ф. Харрис, Р. Моран, А. А. Погорадзе, Т. Дил, А. Кеннеди, Т. Питерс, Р. Уотерман, Т. О. Соломанидина, С. С. Фролов, В. Р. Веснин, И. А. Кандария, Г. Саймон, Д. Смитбург.

При выполнении дипломной работы использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ и синтез научной литературы по проблематике исследования, анкетирование сотрудников, статистические методы: нормативный метод, сравнительный метод.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Во введении рассказывается об актуальности темы, определяются цели и задачи работы, объект и предмет исследования, рассматривается степень

изученности проблемы, методы исследования и структура дипломной работы.

Первая глава посвящена изучению понятия, сущности корпоративной культуры, а также ее элементов, функций, типов, инструментов исследования и технологий формирования.

Во второй главе представлены результаты исследования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком», в том числе анализ ее элементов и регламентирующих документов, результаты анкетирования.

В третьей главе предложена программа по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком», а также эффекты от внедрения данной программы.

В заключении излагаются выводы о проведенной работе и даются общие рекомендации по изученной тематике.

## **Глава 1. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в организации**

### 1.1. Понятие, сущность и элементы корпоративной культуры

На формирование конкурентных преимуществ организации влияет множество факторов. Одним из важных факторов является корпоративная культура.

На сегодняшний день общепринятого понятия корпоративной культуры не существует. Поэтому можно привести наиболее интересные определения, встречающиеся в литературе:

- комплекс особых, оригинальных внешних и внутренних опознавательных признаков, свойственных только данной организации [43, с.39];

- микрокультура, присущая конкретной фирме, а именно совокупность (свод) формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;

- имидж фирмы, зависящий от персонала [22, с.246];

- ряд ключевых ценностей, убеждений, представлений и норм, общих для членов организации и передающихся новичкам как истинные или правильные[11].

В сущностном понимании категории «корпоративная культура» целесообразно выделить интегрированное сочетание специфических, оригинальных внешних и внутренних опознавательных признаков, характерных исключительно для определенной организации [19].

Корпоративная культура, по мнению многих специалистов, складывается из следующих элементов:

- корпоративные ценности - это относительно устойчивое и социальнообусловленное избирательное отношение личности к материальным (денежным) ценностям, социальным и духовным благам

(общественные идеалы, моральные нормы, этические нормы и т. д.). Ценностей у организации не может быть много или мало. Их состав Патрик Ленсиони определяет, используя подход разделения на основные, воодушевляющие, воспроизводимые и второстепенные, понимая, в чем заключается их отличия:

- основные ценности – лежат в основе существования организации, не изменяются в течении времени и могут существовать сколь угодно долго, но не могут существовать отдельно от организации и должны использоваться в каждом аспекте деятельности организации от найма и увольнения до стратегии и деятельности руководителей. Например, обходительность в отношении клиентов, профессионализм сотрудников;

- воодушевляющие ценности – те из них, которые организация стремится принять, прилагая все усилия, чтобы лучше применить их в управлении людьми. Однако, это ценности по отношению к организации не являются естественными или прирожденными, поэтому целенаправленно встраиваются в культуру организации. Например, безотлагательность исполнения обязательств, системность в работе;

- воспроизводимые ценности – ценности, которые являются прирожденными по отношению к организации. Должны существовать для избегания потери индивидуальности и стремления быть как все. Например, честность, целостность и уважение к другим;

- второстепенные ценности – свойственные организации, но появились спонтанно и не обязательно идут на пользу. Подобные ценности могут быть вызваны к жизни поведенческими тенденциями, складываться в течение длительного времени, возникнуть в результате социальных особенностей поведения людей. Например, декларация социального статуса, собственной индивидуальности, импозантности внешнего облика [16];

- символы — это слова, жесты, описания, объекты, которые имеют определенное значение, существенное только для тех, кто разделяет эту культуру. Слова определенного языка или жаргона так же принадлежат к этой

категории, как, например, одежда, флаг и показатели положения в обществе. Легко создаются новые символы, а старые исчезают; символы одной культурной группы систематически перенимаются другой;

- ритуалы, традиции, мероприятия. Ритуалы (истории) – коллективные действия, формально, может быть, и не нужные для достижения желаемого результата, но считающиеся социально необходимыми в рамках культуры. Примерами могут служить манеры приветствовать и оказывать знаки уважения, а также общественные церемонии. Деловые встречи, организованные по целесообразным причинам, в основном нередко служат ритуальным целям, позволяют лидерам самоутвердиться. Ритуалы помогают повысить лояльность персонала к организации и иногда повышают имидж организации в общении с партнерами и клиентами.

Традиции – это определенные привычки сотрудников. О традициях говорят, когда что-то (определенные действия или отдельные процессы) сотрудники делают не задумываясь, поскольку они всегда это делали. Руководитель должен знать традиции, которые сложились в организации, и понимать, что попытка их ликвидировать или изменить, как правило, вызывает очень сильное сопротивление со стороны всего персонала. В то же время в основном традиции не вредят организации, а наоборот, развивают командный дух, лояльность сотрудников к организации, олицетворение себя с организацией;

- нормы и правила поведения сотрудников. Нормы поведения – это стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер, как: общение, получение или определение цели, задачи, процесс работы, командная работа, использование рабочего времени, использование ресурсов организации, обслуживание клиентов (как внешних, так и внутренних), обучение и профессиональное развитие, обмен информацией, получение, использование и предоставление обратной связи, инициатива, креативность, инновационность, гибкость, активность или пассивность поведения. Правила

поведения могут быть формальными или неформальными. Формальные правила регламентируют отдельные действия сотрудников, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Правила могут быть такими, которые дают некоторую свободу выбора. Неформальные правила определяются сотрудниками самостоятельно или определяются группой. Неформальные правила очень похожи на нормы [29, с.447];

- нормы и стандарты внутреннего взаимодействия;
- стандарты взаимодействия с клиентами, кредиторами, контрагентами и другими заинтересованными лицами [6];

- стиль управления, сложившийся в организации. Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства [51].

Принять решение можно тремя способами:

- решение принимает сам руководитель лично (авторитарный стиль);
- решение принимается коллегиально, когда руководитель советуется с подчиненными, совместно приходят к единому мнению (демократический стиль);
- руководитель то же самое решение поручает принять самим подчиненным (делегирующий стиль).

Авторитарный стиль управления - совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения

или вознаграждения.

Демократический стиль управления - совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных.

Делегирующий стиль управления - совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу;

- идеологию в форме сложившейся системы идеи и убеждений;
- коммуникации (качество передачи информации, структура неформальных связей и информационных потоков);
- знание, понимание и принятие сотрудниками стратегических целей и ценностей компании;
- все виды ответственности сотрудников и менеджмента за результат своей деятельности, эффективное управление собственностью, рост деловой репутации и т.п.;
- отношение сотрудников и руководства к постановке целей, изменениям, нововведениям;
- приверженность сотрудников к компании [6].

Таким образом, корпоративная культура оказывает огромное влияния на функционирование организации. Более того, чем выше уровень корпоративной культуры, тем сильнее влияние ее элементов не только на качество работы персонала организации, но и на качество оказываемых услуг (производство продукции).

## 1.2. Функции и типы корпоративной культуры

Основой жизненного цикла и организационного потенциала любого промышленного или торгового предприятия является культура – ценности, нормы и отношения, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников. Корпоративная культура – серьезная причина и источник повышения или снижения эффективности деятельности предприятия. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, в условиях рынка корпоративная культура становится ключевым фактором эффективного (или, напротив, неэффективного) организационного развития. Функциональный ареал корпоративной культуры представлен следующими функциями [24]:

- формирование оригинального имиджа организации;
- вовлеченность персонала в корпоративную деятельность организации;
- формирование у персонала чувства единения и сопричастности к корпоративным делам организации;
- наращивание системы социальной стабильности в организации;
- обеспечение в организации критериев и стандартов корпоративного поведения;
- оптимизация системы необходимого контроля за исполнением установленных в организации критериев и стандартов корпоративного поведения.

Корпоративная культура может быть различной. Разнообразие культур отражает возможности управления ею и с ее помощью, а также тенденции развития в соответствующих условиях функционирования организации культур [19, с.24].

В типологии Дж. Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из перечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей, свойственна компаниям, работа которых происходит на быстро растущих рынках. В них очень быстро нужно принимать решения. Важными качествами для сотрудников в такой карьере – креативность и инициативность.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор. Свойственна стабильным компаниям. Сотрудники начинают карьеру с нижних позиций, а их рост происходит вместе с компанией. Важное требование к сотрудникам в таких компаниях – дотошность в работе. В таких компаниях наименьшая текучесть кадров, на высокие должности специалистов извне почти не берут.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. Важные качества сотрудников – преданность организации и профессионализм.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто

приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Она становится заметной в период криза в сегменте рынка или в организации. Здесь нужны «звезды», которые бы вытянули компанию из ситуации, в которой она оказалась. Здесь нет ни правил, сформированных временем, ни традиций взаимоотношений.

Английские исследователи С. Мердок и Д. Паркер провели систематизацию корпоративных культур по гендерному признаку (взаимоотношения полов внутри организации) и выделили следующие типы.

«Джентльменский клуб». Это культура вежливых и цивилизованных людей, где женщин гуманно и учтиво удерживают на определённых ролях. Их оберегают, о них демонстративно, но, в сущности, целиком формально заботятся. Основная цель такой «заботы» – не позволить женщине выйти за определённые для неё рамки. В таких структурах очень малому количеству женщин удаётся достичь управленческих должностей и сделать карьеру.

«Казарма». Эта культура подавления преобладает в иерархических организациях с чётко организованной вертикальной структурой, где сотрудникам рангом ниже приказывают, редко выслушивая их мнение. Здесь считается допустимым повышать голос на подчинённых и выразить презрение к нижестоящим. Причём женщины занимают именно нижние ступени иерархии. Такие организации чаще всего управляются небольшой группой мужчин, а остальные работники подчиняются им из страха. Женщины в таких организациях крайне редко занимают руководящие посты, их интересы игнорируются, что превращает их в своего рода сотрудниц – невидимок.

«Спортивная раздевалка». Это тип культуры, в которой отношения между мужчинами строятся на базе специфических мужских интересов, предположений и представлений. В этой культуре дискомфортно не только

женщинам с низким служебным статусом, женщинам, обладающим властью, также приходится подстраиваться под интересы мужчин.

«Слепота к фактору пола». В этой культуре женщины работают наравне с мужчинами, причём мужчины не принимают во внимание их домашние обстоятельства; отстраняясь от дискриминации, мужчины отрицают существующие социально – половые различия, их девиз в данном случае – «вы сами хотели равноправия...».

«Лжеподдержка». Это культура мужчин, на словах, выступающих за женское равноправие, но ничего для этого не делающих. Примером могут служить некоторые политические и государственные структуры, где быть сторонником равноправия – респектабельно, и многие из работников разрабатывают различные схемы и правила, которые ими затем и игнорируются.

«Смышлёные мачо». В организациях с культурой «смышлёных мачо» работники находятся под постоянным давлением необходимости обеспечить требуемые экономические показатели, для того, чтобы сделать карьеру, необходимо забыть о других аспектах жизни, и это является препятствием для женщин старшего возраста. Господствующая в организациях культура формируется под влиянием высших руководителей и определяет поведение как женщин, так и мужчин.

Данная типология скорее основана на положении женщины и её роли в деятельности организации, а не на особенностях взаимоотношения полов. Эта классификация охватывает так называемые «проблемные» организации, где права женщин, так или иначе, ущемляются.

Недостатком данной типологии является тот факт, что она не охватывает корпоративные культуры, где мужчины и женщины работают «на равных» и те, где ущемляются права мужчин.

Такой же принцип классификации (основанный на анализе только одного структурного элемента) использовали канадские исследователи М.К. де Врие и Д.Миллер. В центре их внимания оказались психологические

аспекты поведения людей на работе. Они перенесли психологические особенности общения отдельных людей на специфику коммуникации внутри компании. Их типология включает следующие виды корпоративных культур.

**Драматическая организация.** Для данной культуры характерна забота о производимом впечатлении, обычно это характерно для организации на стадии бурного роста, стиль руководства в данном случае – кооперативный.

**Депрессивная организация.** По сути, это бюрократическая организация, она очень консервативна, главная цель – сохранить «статус-кво». В подобных организациях преобладающий стиль управления – авторитарно-бюрократический.

**Шизоидная организация.** В данной культуре цели и стратегии развития не ясны, среднее звено управления стремится лишь к личному благополучию, к завоеванию расположения высшего руководства. Стиль управления – попустительский.

**Параноидальная организация.** Большое внимание в таких организациях уделяется регламентам, инструкциям и их утверждению высшим начальством, стратегия такой организации не активная, а реактивная – подстраховка (защита) нежелание идти на риск. Стиль управления – бюрократический.

**Принудительная организация** характеризуется стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии. Стиль управления – патриархальный.

При более подробном анализе можно прийти к выводу, что данная типология основана скорее на характеристике типа лидерства, а особенности коммуникации и морально-психологический климат в данном случае – это косвенный фактор, определяемый особенностями управления компанией.

Очевидно, что типология, основанная на характеристиках морально – психологического климата, не может быть до конца объективной, поскольку этот показатель нестабилен, он может сильно меняться даже в течение довольно короткого промежутка времени.

Следующую типологию корпоративной культуры предложил Р.Л. Кричевский, согласно которой выделяются четыре вида корпоративной культуры.

«Культура власти». Главную роль в организации играет лидер, его личные качества и способности. Такая организация, как правило, имеет жёсткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение вверх достаточно часто осуществляется по критериям личной преданности. Данный тип культуры характеризуется высокой скоростью принятия решений и быстрой обратной связью.

«Ролевая культура». Этот тип организации функционирует на основе системы правил процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти – это не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация консервативна, поэтому плохо адаптируется к изменяющейся окружающей среде.

«Культура задачи». Эта культура в первую очередь сориентирована на решение задач и реализацию проектов, эффективность компании определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным эффектом. Властными полномочиями обладают те, кто в данный момент являются экспертами в ведущей области деятельности, и кто обладает максимальным количеством информации.

«Культура личности». Эта культура направлена на то, чтобы люди в первую очередь добивались собственных целей. Власть в данном случае носит координирующий характер и основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договориться.

Как уже упоминалось, выше приведённые выше типологии основываются на одном основополагающем признаке (особенности взаимоотношений мужчин и женщин у С. Мердока и Д. Паркера; тип лидерства у Д. Миллера, М.К. де Врие и Р.Л. Кричевского). Однако необходимо помнить, что такое сложное явление как корпоративная культура нельзя объективно оценить лишь с позиции одного признака, поэтому более

объективными являются типологии, основанные на двух и более характеристиках, затрагивающих как поверхностный и подповерхностный, так частично и глубинный уровень корпоративной культуры. Так, например, положив в основу своей классификации два фактора – скорость обратной связи с внешней средой и готовность идти на риск.

Следующие типы корпоративной культуры выделил Р. Рюттингер.

Культура торговли характерна для предприятий торговли, фирм по продаже недвижимости, финансовых фирм и частично – фирм – производителей компьютеров. От работников требуется максимизация количества сделок, поэтому поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как обаяние, дружелюбие, юмор, коллективизм, умение быстро принимать решения. Недостатками такой культуры являются – погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, недостаточная преданность компании, неустойчивость к трудностям.

Культура выгодных сделок присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платёжными средствами и сырьём. Культура нацелена на быстрое заключение сделок и получение денег. Работники такой компании – молодые индивидуалисты с завышенной самооценкой, тщеславные, проявляющие агрессию, твёрдость, демонстрирующие отсутствие эмоций. Они не способны к коллективному труду, главной мотивацией для них является материальное вознаграждение и возможность «стать звездой».

Административная культура характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, страховых компаний и некоторых крупных банков. Это бюрократическая культура. Основное внимание уделяется не результату, а форме, решения, как правило, всесторонне обдуманы и подстрахованы, чётко разработаны многочисленными церемониально – субординальными ритуалами, жёстко соблюдаются правила и распорядок. Основное требование к работникам – аккуратность, педантичность, покорность, осторожность.

Повышение работнику даётся не за результат, а за «выслугу лет». Чаще всего такая организация работает на себя, у неё слабая связь с внешней средой.

Инвестиционная культура присуща организациям, ориентированным на будущее – нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, строительным компаниям. В работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, верность слову. Решения тщательно проверяются, как правило, они принимаются коллективно. Большое значение имеют профессионализм, опыт и творчество.

Тот же принцип – скорость обратной связи с внешней средой и готовность идти на риск использовали в своей типологии исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, они выделили следующие корпоративные культуры: «ставим на карту свою компанию», «жёсткий подход», «процесс», «много работаем – хорошо отдыхаем».

Культура «ставим на карту свою компанию» присуща нефтяным, авиакомпаниям, производителям средств производства, инвестиционные банки, горнодобывающие, металлообрабатывающие и военные предприятия. Сотрудники обладают хорошей технической подготовкой, они могут изобретать что – то новое, делать открытия научного характера, однако, они всегда по несколько раз перепроверяют свои решения, поэтому любое задание занимает у них много времени.

«Жёсткий подход». К этому типу культуры относятся строительные, косметические, теле- и радиоконпании, а также компании, оказывающие консалтинговые услуги. Сотрудники – индивидуалисты с ярко выраженными жёсткими установками, они избегают сотрудничества, для них характерно быстрое принятие решений, их кредо – «или всё, или ничего».

«Процесс». Это культура банков, страховых, коммунальных компаний, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения. В работниках поощряется педантичность и сдержанность, они хорошо организованы, пунктуальны, всегда следуют установленным правилам, инициатива подавляется, в таких организациях часто возникают

проблемы, связанные с бюрократической волокитой.

К типу «много работаем – хорошо отдыхаем» относятся фирмы, занимающиеся недвижимостью, автомобилями и выездной торговлей. Задачи, как правило, рассчитаны на короткие сроки. Работники ориентированы на действие, а не на решение проблем, поэтому ищут быстрые одноразовые решения. Очень часто большой объем работы выполняется в очень короткие сроки.

Поскольку обе типологии основываются на одних и тех же характеристиках, они практически полностью совпадают. Несмотря на то, что в классификациях задействовано только два определяющих корпоративную культуру фактора, они достаточно объективны благодаря правильно выстроенной логической цепочке: риск/обратная связь, специфика вида деятельности, потребности, сильные и слабые стороны сотрудников, мотивация.

М. Бурке предложил классификацию, основанную на особенностях взаимодействия компании с внешней средой, её структуре и размере, а также системе мотивации персонала. Его классификация включает 8 типов корпоративных культур.

Культура «оранжереи» характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешней среды. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой предприятия, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений.

«Собиратели колосков» – это предприятия, в большинстве своём мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции расплывены. Основной системой ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.

Культура «огорода» имеет пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением

в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

Культура «французского сада» распространена на крупных предприятиях, также имеет пирамидальную бюрократизированную структуру, где к людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы. Культура «крупных плантаций» характерна для крупных предприятий, имеющих три–четыре иерархических уровня.

Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.

Культура «лианы» – это сокращённый до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

Модель «косяка рыб» – это предприятия, характеризующиеся маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования предъявляются к интеллектуальной гибкости персонала.

Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в своём роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

Похоже, что некоторые из предложенных здесь типов не являются самостоятельными, они лишь частные случаи, сформировавшиеся под воздействием одного, двух внешних факторов. Так, например, культура «французского сада» по сути, является культурой «огорода» с некоторыми чертами американской корпоративной культуры. Культуры «лианы» и

«косяка рыб» практически не отличаются, по сути, они являются двумя разновидностями одного типа, отличительная черта – лишь количество топ-менеджеров.

Наиболее объективной будет типология, основанная на анализе подповерхностного и глубинного уровней корпоративной культуры. Именно такую типологию предложил Герт Хофстеде (Хофштеде). Его классификация основывается на четырёх основных признаках корпоративной культуры: индивидуализм – коллективизм; дистанция власти; тенденция к избеганию неопределённости; маскулинизация – феминизация.

Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип. Характеристика организаций по признаку «индивидуализм-коллективизм» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика организаций по признаку «индивидуализм-коллективизм»

«Коллективистская» культура	«Индивидуалистская» культура
Работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами, и защищать их интересы	Сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с её стороны; они надеются только на себя
Взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности	Функционирование организации осуществляется с расчётом на индивидуальную инициативу каждого члена
Продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы	Продвижение по службе осуществляется на основе компетенции и «рыночной стоимости» индивида
Руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых	Руководство находится в курсе последних идей и методов, воплощает их на практике, стимулирует активность подчинённых сотрудников
Социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью	Социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью
Отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе	Отношения между администрацией и работниками основывается обычно на учёте личного вклада работника

Итак, высокий индекс дистанции власти – признание того, что иерархия – это нечто само собой разумеющееся, приказы не обсуждаются, авторитет преобладает над правом, инициатива не поощряется. Низкий индекс, в свою очередь, означает, что, хотя для организации и характерно неравенство, руководство всё же ориентируется на удобный для работников стиль управления, право главенствует над авторитетом, между управляющими и подчинёнными существует гармония, а между работниками – солидарность. Характеристика организаций по признаку «дистанция власти», представлена в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика организаций по признаку «дистанция власти»

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет структуру сплюснутой пирамиды	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочисленный	Большое число управляющего – контролирующего персонала
Относительно небольшая дифференциация заработной платы. Высокая квалификация работников низшего уровня	Значительная дифференциация заработной платы. Низкая квалификация работников низшего уровня
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	Служащие обладают более высоким статусом по сравнению с рабочими

В организациях с низким индексом руководители принимают стратегические решения, они придерживаются гибкого стиля руководства, готовы идти на риск и брать всю ответственность на себя; для такой культуры характерна высокая текучесть кадров.

Характеристика организации по признаку «стремление к избежанию неопределенности» в организации представлена в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика организаций по признаку «стремление к избежанию неопределённости»

Низкий индекс	Высокий индекс
Персонал живет сегодняшним днём	У работников большая тревога за будущее
Малый средний возраст работников среднего звена	Высокий средний возраст работников среднего звена

Устойчивая мотивация	Низкая мотивация на достижение целей
Готовность идти на риск	Слабая готовность к риску
Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть специалистом в сфере управления
Конфликт и соперничество рассматриваются	Конфликты и соперничество между сотрудниками не приветствуются
Высокая готовность идти на компромисс	Меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими

Как правило, в компании с высоким индексом стремления к избежанию неопределённости руководители в большей степени заняты частными вопросами, они не любят брать на себя большую ответственность и принимать рискованные решения. Стиль их руководства более или менее постоянный, для компании характерна низкая текучесть кадров.

Характеристика организаций по признаку «маскулинизация–феминизация» представлена в таблице 4.

Таблица 4

#### Характеристика организаций по признаку «маскулинизация–феминизация»

«Мужская» культура	«Женская» культура
Мужчина доминирует в любой ситуации	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций
Самое главное – добиться успеха	Самое главное – качество жизни
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Важными являются деньги и хорошие материальные условия	Важными являются мужчины и окружение
Надо стремиться всегда, быть лучшим	Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других
Решения принимаются на основе рационального мышления	Решение принимаются с опорой на интуицию

Следовательно, главное в «мужских» корпоративных культурах – это самореализация, карьера, успех; конфликт в такой культуре – открытое жёсткое противостояние. В «женских» самое главное – гармоничность самого процесса работы, хорошие отношения между сотрудниками. Конфликт в таких организациях носит скрытый характер, а его решение осуществляется путём компромисса.

Более гибкой является типология, предложенная К. Камероном и Р.

Куинном. Она основывается на анализе конкурирующих ценностей компаний. Типология создавалась на основе исследований показателей эффективности. Одни компании считают себя эффективными, если они легко адаптируются к переменам, другие – если они стабильны, предсказуемы и механически целостны и т.д. Для одних главный показатель эффективности – гармония внутренней организации компании, для других – настрой на внешние факторы и конкуренцию.

Клановая культура – очень дружественное место работы, где у людей масса общего, организация похожа на большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Организация делает акцент на долгосрочную выгоду совершенствования личности, придаёт значение высокой степени сплочённости коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу.

Адхократическая культура – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующая сущность организации – желание экспериментировать новаторство. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех – производство новых товаров или предоставление новых услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая культура – очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и рентабельности. Успех определяется надёжностью поставок, низкими затратами и долгосрочной предсказуемостью.

Рыночная культура – организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди

целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Успех определяется проникновением на новые рынки и увеличением рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Данная типология является наиболее объективной по сравнению с представленными выше, поскольку она основывается на большом количестве критериев, характеризующих один из самых важных уровней корпоративной культуры – подповерхностный. Единственным недостатком этой типологии является лишь косвенный анализ глубинного уровня корпоративной культуры.

Подводя итог вышеизложенному, уместно заметить, что функционал и виды корпоративной культуры являются одним из важнейших направлений внутрикорпоративного менеджмента. А сама корпоративная культура выступает причиной и следствием, функцией и сущностью социальной субъектности корпорации, а также основным фактором устойчивости ее деятельности [15, с. 24].

### 1.3. Инструменты исследования и технологии формирования корпоративной культуры

Прежде чем начать исследование состояния корпоративной культуры следует определить ее объект, то есть навести фокус на то, что нуждается в осознании. Ответить на вопросы: «Что анализируем?», а затем «Как?». При ответе на первый вопрос будет использована прямая диагностика (количественные методы, социологические методы), либо косвенная диагностика (изучение образцов действующих нормативно-правовых документов, контент-анализ внутриорганизационной документации, изучение фольклора, сложившихся процедур работы с персоналом и т.д.) В прямой диагностике применяются методики, указанные в таблице 5[32].

## Методики, применяемые в прямой диагностике

Параметры	Методики (анкеты и опросники)
Корпоративные ценности как приоритеты или предпочтения можно оценить	«Вопросником организационных убеждений» М. Сашкина, «Анкетой корпоративной культуры», разработанной Р. Гласером, «Методикой ценностный ориентаций» М. Рокича и др.
Поведенческие нормы или ожидания в отношении поведения и взаимодействия членов организации измеряют	«Вопросником корпоративной культуры» Р. Кука и Дж. Лафферти, «Анкетой культурного разрыва» Р. Килмана и М. Сакст
Эти инструменты показывают значительное пересечение в измерениях, применяемых для оценки корпоративной культуры. Стоит отметить, что вышеперечисленные механизмы диагностики относятся к закрытым методикам. Они используются в западных консалтинговых компаниях, и сами анкеты практически невозможно найти в открытых источниках	
Определить управленческое кредо, то есть по сути основы корпоративной культуры компании и уровень управленческого взаимодействия можно с помощью методики	Ю. Д. Красовского «Ключевые разработки – аттестационный барометр» (КРАБ). Автор выделяет шесть управленческих ориентаций руководителей (бюрократические, технократические, автократические, инноваторские, гуманистические демократические)
В некоторых методиках диагностики предусмотрена возможность выявления преобладающего типа корпоративной культуры. Опросников для определения типа корпоративной культуры в настоящее время известно довольно много	«Профиль организационных характеристик» (Р. Лайкерт), «Организационные идеологии» (Р. Харрисон), «Анкета типов культур» (Ч. Ханди), «Шкалы организационных парадигм» OPS (Л. Константин), «Инструмент оценки корпоративной культуры ОСАИ» (К. Камерон, Р. Куини, Дж. Рорбах), «Опросник корпоративной культуры» (Д. Дэнисон), «Определение типов национальных культур» (Г. Хофштеде), «Методика оценки национально-культурных различий» (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер) и др.

Для успешности мониторинга культуры необходимо информировать персонал о целях исследования, а также о том, что собирается предпринимать руководство, исходя из полученных результатов.

Кроме того, можно использовать быструю диагностику («Экспресс-диагностика корпоративной культуры») или более глубокую («Вопросник по диагностике корпоративной культуры»). Затем вырабатываем систему критериев для диагностики, указанной в таблице 6.

Для успешности мониторинга культуры необходимо информировать

персонал о целях исследования, а также о том, что собирается предпринимать руководство, исходя из полученных результатов [32].

Таблица 6

Система критериев для диагностики корпоративной культуры

Критерии	
Внешняя среда и клиенты	Управление
Локус контроля: Внешний (следуем за конкурентами) – внутренний (создаем свое) Открытость – закрытость (только в рамках обязательных процедур) компании для внешнего мира	Принятие решений и ответственность: делегирование – иерархия командная – персональная Ориентация: на экономию – на прибыль - на процедуры – на людей Постановка целей - реакция на ситуацию
Технологии	Люди
Соблюдение технологий: стабильность – творчество (риск, активная позиция) Отношение к переменам: революция или эволюция	Доступность информации для сотрудников: закрытость – открытость Поощрение: только по факту – «вперед» за будущие результат
Отношение ко времени: гибкое – точное	Отношение к сотрудникам: сотрудников надо менять – сотрудников надо удерживать и возвращать
Мотивация: Мотивация (успеха) – мотивация (неуспеха) оптимизм - пессимизм поиск достоинства – поиск недостатков	Обратная связь сотрудников: регулярная – отсутствует

На основе приведенных критериев можно систематизировать известные методы исследования корпоративной культуры с учетом внешней среды и конкуренции, анализа собственных сил и оценки текущего состояния. Для проведения такого исследования используется SWOT-анализ. Методы анализа ситуации, распределенные по системе критериев для диагностики корпоративной культуры представлены в таблице 7 [37].

Таблица 7

Методы анализа ситуации, распределенные по системе критериев для  
диагностики корпоративной культуры

Вопросник по диагностике корпоративной культуры	Для руководителей и топ-менеджеров
Экспресс-диагностика корпоративной культуры	Для рядовых сотрудников

Внешняя среда и клиенты		Управление
Анкета К. Камерона-Р. Куинна Анкета Д. Дэнисона	SWOT-анализ Типология корпоративных культур М. Буркс	Анкета по диагностике типа корпоративной культуры Ч. Хэнди = Типология организационных культур на основе структуры организации Типология организационных структур Г. Минцберга
Типология корпоративных культур Ф. Клухона и Ф.Л. Штротбека Типология кросс-культурных различий Ф.Тромпенаарса и Ч.Хэмпден-Тернера		Опросник определения стиля руководства трудовым коллективом Опросник на определение склонности к типу организационной культуры Типология корпоративных культур на основе типов управления Типология Роберта Р. Блейка и Джейн С. Моутон Типология корпоративных культур Г.Хофстеде
Технология		Люди
Типология корпоративных культур Л. Нельсона и Ф. Бернса		Модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. Бойко
Типология корпоративных культур Т. Дила и А. А. Кеннеди		Карта-схема Лутошкина для определения психологического климата группы = Модифицированная экспресс-методика О. Михалюка и А. Шалыто Типология Д. Зоненфельда Типология корпоративных культур Р. Акоффа Типология корпоративных культур Ф. Р. Манфреда и Ке де Ври

Формирование корпоративной культуры – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе должно происходить обсуждение создания корпоративной культуры с руководством компании, а также разработка и согласование проекта по корпоративной культуре, его плана и целей.

Важно, чтобы руководство поддержало инициативу проекта и принимало активное участие на всех этапах формирования. Любые изменения обречены на провал, если руководители компании занимают отстраненную позицию и ожидают конечного результата, не принимая активного участия в процессе построения корпоративной культуры.

К первому этапу относится:

- выделение базы понятий о корпоративной культуре;
- выявление общего понимания процесса построения корпоративной культуры;
- обсуждение ожиданий руководства;
- фиксирование заявки проекта, условий, сроков.

На втором этапе должно происходить исследование существующего состояния и качества корпоративной культуры в компании.

Исследование проводится при помощи опросников, анкет, интервью и общих собраний, направленных на понимание внутреннего климата компании, настроения и качества имеющейся корпоративной культуры [47].

Существуют другие традиционные методики исследования корпоративной культуры. К ним можно отнести социометрические техники, т.е. исследование групп. Социологические методы анализа, включающие анкеты, вопросники и интервью с построением наглядных социограмм, отражающих, как и кто взаимодействует в рамках компании.

Социометрию как основной инструмент исследования корпоративной культуры можно использовать для коллектива в 15–30 человек или для исследования малых групп в составе большой. Если это творческие коллективы, то уместным будет исследование существующего корпоративного стиля через элементы совместной деятельности, где могут открыться некоторые конфликты малых групп, а также проявятся выделенные временные социальные роли.

Оценка корпоративной культуры, как основной этап ее грамотного формирования, проводится в благоприятной, открытой и рабочей атмосфере. В ней принимают участие либо все члены команды, либо только те, кого заявляет руководство как основных игроков.

На третьем этапе должно происходить идейное формулирование корпоративной культуры.

После исследования анализа корпоративной культуры вырабатываются рекомендации по ее совершенствованию. На любом этапе развития компании

необходимо выделять время для осознания того, для чего был задуман бизнес, быть способными выявить самое важное из того, что уже было сделано и что продолжает совершаться; соотнести принятые решения с целями и ценностями, миссией, если она уже выделена. Если миссия и цели ясно не выделены, то нужно сформулировать их в соответствии с ценностями компании.

Миссия успешной компании содержит несколько основных элементов: история компании, предпочтения руководства, технологии компании, возможности компании и ограничения, которые накладывает внешняя среда, профессиональный уровень сотрудников компании, особенности национального менталитета (западный или восточный стиль управления).

Цели отражают конечное состояние, к которому компания стремится в процессе своего развития. Миссия призвана отразить общие ориентиры, направление развития компании, отражая смысл ее существования.

Формируя цели компании, необходимо задействовать те области, на которые распространяется успех ее развития.

Формулирование корпоративной культуры может проводиться различными способами (коучинг, опросы, анкетирования). Здесь важно придерживаться принципа вовлечения максимального количества сотрудников, только так можно задействовать потенциал каждого сотрудника и обобщить цели и ценности в компании. Это материально и энергетически затратный путь, занимающий некоторую часть времени, но при системном подходе к вопросу именно он представляется наиболее продуктивным для долгосрочной перспективы.

На четвертом этапе необходимо уделить внимание выделению традиций, формированию стандартов, а также разработке системы конкретных мероприятий и процедур для укрепления ценностей предыдущего этапа.

Пятый этап следует посвятить созданию символики и ее утверждению.

Символы должны быть не ради символов, а ради отражения в материальных предметах, сути культуры. Основную роль здесь играет

руководство компании, утверждающее в приказах и распоряжениях свои ценности и поддерживающее их при распределении ресурсов; кадровая политика с формированием и утверждением структуры компании, изданием «Корпоративной политики», регламентирующей корпоративную культуру (процедуры, процессы, этапы согласования и утверждения с руководством), а также формирующей чувство причастности к общему делу.

Весь процесс создания корпоративной культуры должен осуществляться при поддержке руководства компании, а также при тесном сотрудничестве всех структурных подразделений.

Системный подход к созданию корпоративной культуры положительно влияет на мотивацию сотрудников. Приобретая знания и навыки в профессиональной области, сотрудники начинают выполнять требования руководства не из-за боязни ответственности за допущенные нарушения, а из-за внутреннего убеждения в необходимости соблюдения норм и стандартов, позволяющих развивать личные компетенции и качества. Кроме того, большую роль играет стабильность, уверенность и надежность, позволяющая реализовывать собственные планы.

Ценностный системный подход к формированию корпоративной культуры содержит в себе сложности его реализации. К ним можно отнести наличие фактора времени и широты охвата, когда изменения происходят во время проведения исследований, когда вносит коррективы внешняя среда и сам фактор «наблюдателя» культуры. А также другие факторы: психологические, эмоциональные, ментальные, наличие неразрешенных конфликтов внутри и между подразделениями, разнообразие мнений и интересов сотрудников [44].

Таким образом, руководители, желающие осознанного формирования корпоративной культуры должны помнить о том, что это долгий и сложный процесс, но это и потенциал компании, то, ради чего люди становятся сотрудниками компании, каким образом строятся взаимоотношения, какие принципы и методы работы используются в деятельности компании.

## Глава 2. Корпоративная культура ПАО «Ростелеком»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

Красноярский филиал ПАО «Ростелеком», второй по охвату территории среди региональных филиалов компании, оказывает услуги связи в трех субъектах федерации, один из которых – самый большой край РФ, Красноярский, а также две национальные республики – Хакасия и Тува. Общая площадь этих трех регионов составляет 2 597 тысяч км<sup>2</sup>, а население более 3 708 тысяч человек.

На территории присутствия филиала действует 2 249 таксофонов универсального обслуживания и 645 пунктов коллективного доступа, действующих даже в самых удаленных населенных пунктах, в частности, на территории Крайнего Севера.

Основной целью деятельности ПАО «Ростелеком» является обеспечение потребностей населения, предприятий и учреждений, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения [52].

Нормативно-правовые основы деятельности ПАО «Ростелеком» регулируются огромным числом законов и нормативных документов. К числу наиболее важных нормативных актов, регулирующих деятельность предприятий, можно отнести Гражданский кодекс РФ, Кодекс закона о труде РФ, Положение об ОАО, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, Закон «О связи». Однако этот перечень является далеко не

исчерпывающим. Правовые основы деятельности ПАО «Ростелеком» определяются общими требованиями действующего законодательства России, организационно-правовой формой и особенностями задач, стоящих перед ним.

Компания предоставляет услуги междугородной и международной электрической связи (таблица 8). На договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризональным сетям связи. Сдает в аренду (на правах услуги) линии передачи, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звукового и телевизионного вещания, радиосвязи, каналы и средства вторичных телефонной и телеграфной сетей, каналы передачи данных. Организует новые международные каналы связи. «Ростелеком» постоянно совершенствует свою техническую базу: создается цифровая сеть на базе современных технологий, организуются новые узлы доступа в Интернет, реализуются проекты создания открытой сети мультимедиа связи и внедрении услуг интеллектуальной сети.

Таблица 8

Описание клиентских сегментов и предоставляемых услуг

Клиентский сегмент	Основные услуги
Предоставление услуг Населению	Высокоскоростной широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение, видео по запросу, местная телефония, внутризонавая, междугородная и международная связь и ряд других сервисов
Предоставление услуг корпоративным пользователям, среднему и малому бизнесу	Помимо базовых услуг, которые доступны населению, ряд специфичных сервисов: организация VPN, хранение и обработка данных, облачные сервисы и ряд других
Предоставление услуг государству	Кроме услуг, доступных корпоративным пользователям, комплексные услуги для Электронного правительства, видеонаблюдения в масштабах страны за значимыми событиями (выборы, государственные экзамены), облачные решения в сфере образования, медицины, ЖКХ, безопасного города и пр. Помимо этого компания реализует проект устранения цифрового неравенства в масштабах всей страны

Предоставление услуг другим операторам связи	Пропуск трафика через сети компании, предоставление в аренду каналов связи и другой инфраструктуры компании
--	---

Обобщение организационной характеристики по вопросам образования, функционирования и управления организацией представлено в таблице 9.

Таблица 9

## Организационная характеристика организации (предприятия)

Критерии	Характеристика
Наименование	Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»
Форма собственности	Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности
Организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество
Тип предприятия в соответствии с основным видом деятельности	Деятельность в области электросвязи
Режим налогообложения	Общая система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	Да
Размер предприятия	Крупное предприятие
Количество лет работы на рынке	22 года
Место расположения	Юридический адрес: 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д.15 Фактический адрес: 660027, г. Красноярск, пр. Мира, д. 102
Ассортиментный профиль	Предоставление услуг электросвязи, в том числе: - местной, внутризоновой междугородной и международной телефонной связи; - услуг связи по предоставлению каналов связи; - услуг связи по передачи данных; - телематических услуг связи; - предоставление доступа к услугам связи с использованием кодов доступа к услугам электросвязи; - услуг связи для целей кабельного вещания; - универсальных услуг связи
Основной контингент покупателей (заказчиков)	Юридические лица Физические лица Государство
Тип структуры управления	Линейно-функциональная
Тип конкурентной среды	Монополистическая конкуренция

Сегодня компания сфокусирована на предоставлении услуг связи в России и занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД

и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД достигло 11,2 млн., а платного ТВ - 8,0 млн. пользователей, из которых свыше 2,7 млн. Компания также присутствует в сегменте мобильной связи через владение 45% доли в капитале совместного предприятия с Tele2 Россия, обладающего значительным потенциалом роста и создания дополнительной стоимости [2].

Компания – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области Электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно- коммунальных услуг.

Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB-”, а также агентства Standard&Poog’s на уровне “BB+”.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются Ростелеком, МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия – компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка.

Ростелеком является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны. Ростелеком предоставляет широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты [7].

Для анализа экономической деятельности ПАО «Ростелеком», необходимо выполнить анализ основных финансово-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности в динамике за два последних отчетных периода. Состав показателей учитывает представленную ранее организационную характеристику предприятия. Анализ представленный в таблице 10, основан на данных баланса ПАО «Ростелеком» [5].

Проведенная в таблице 10 оценка основных финансово-экономических

показателей ПАО «Ростелеком» свидетельствует о том, что эффективность деятельности организации за рассматриваемый период немного снизилась. Так, рентабельность конечной деятельности (чистая маржа) упала на 2%. Снижение перечисленных показателей вызвано сокращением на 2,43% (109936172 руб.) объема выручки и небольшим увеличением себестоимости (на 0,62% или 24319625 руб.), что повлекло за собой намного большее снижение валовой прибыли – на 20,71% (134255797 руб.).

Таблица 10

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ПАО  
«Ростелеком»

Наименование показателей	2014 год	2015 год	Отклонение	Темп изменения, %
1	2	3	4[3-2]	5[3/2]*100
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	4534459766	4424523594	-109936172	97,57
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	3886017031	3910336656	24319625	100,62
Уровень себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг, %	85,70	88,38	3	103,13
Валовая прибыль, тыс. руб.	648442734	514186937,5	- 134255797	79,29
Уровень валовой прибыли (валовая маржа) %	0,14	0,12	- 0,2	X
Коммерческие расходы, тыс. руб.	X	X	X	X
Управленческие расходы, тыс. руб.	X	X	X	X
Уровень коммерческих и управленческих расходов, %	X	X	X	X
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	648442734	514186937,5	-134255797	79,30
Рентабельность продаж, %	0,14	0,12	- 0,2	81,27
Доходы по прочим видам деятельности, тыс. руб.	330079109	466414500	136335391	141,30
Расходы по прочим видам деятельности, тыс. руб.	478705328	245397765,6	-233307563	51,26
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	559523000	399852718	-159670281	71,46
Рентабельность (убыточность) деятельности, %	0,12	0,09	- 0,03	73,24
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	103885734	76543563	-27342172	73,68
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	457405969	336945500	-120460469	73,66
Рентабельность конечной	0,10	0,08	- 0,02	X

деятельности (чистая маржа), %				
Среднегодовая балансовая стоимость активов, тыс. руб.	8578998062	8903445234	324447172	103,78
Рентабельность совокупных активов организации, %	0,05	0,04	- 0,01	X
Чистые активы, тыс. руб.	4103778750	4380949266	277170516	106,75
Рентабельность чистых активов, %	0,14	0,09	- 0,05	X
Годовая амортизация основных средств и нематериальных активов, тыс.руб.	692817328	681535125	-11282203	98,37

Совсем по-другому ситуация обстоит с прочими видами деятельности. Доходы по ним возросли за год на 41,30% или 136335391руб., расходы же снизились больше, чем наполовину (на 233307563 руб.). Однако прибыль до налогообложения, в целом, все равно снизилась почти на 28,54% и составила в 2015 году 399852718 руб. против 559523000 руб. в 2014 году.

Что касается анализа имущества предприятия, эффективность его использования также снижается: рентабельность совокупных активов за год упала на 1%, рентабельность чистых активов – на 5%. Сама же стоимость активов за год снизилась на 3,78% и стала равной 8903445234 руб., а чистые активы увеличились на 6,75% (4380949266 руб.).

Годовая амортизация, так же, как и стоимость активов снизилась на 1,63% или 11282203 руб.

Динамика изменения численности в 2015 году определялась комплексом организационных изменений, связанных с реализацией стратегических бизнес-проектов «Ростелекома»: оптимизация и нормирование эксплуатации сетей, оптимизация модели управления сетями связи, реформирование розничного канала продаж и расчетно-сервисных функций, унификация ИТ-ландшафта и вывод транзакционных операций в Многофункциональный общий центр обслуживания.

Организационная структура красноярского филиала ПАО «Ростелеком» состоит из Вице-Президента – Директора, в подчинении у которого находится его заместитель – коммерческий директор. Коммерческому директору подчиняются 7 департаментов, которые непосредственно осуществляют

работу организации:

- департамент по работе с массовым сегментом;
- департамент по работе с корпоративным сегментом;
- департамент по работе с операторами связи;
- департамент маркетинга;
- департамент сервисной поддержки коммерческой деятельности;
- департамент управления заказами и клиентскими проектами;
- департамент дистанционного обслуживания.

Вся структура организации поделена на три блока:

- организация продаж: департамент по работе с массовым сегментом, департамент по работе с корпоративным сегментом, департамент по работе с операторами связи;

- маркетинг: департамент маркетинга;

- дистанционное обслуживание клиентов: департамент сервисной поддержки коммерческой деятельности, департамент управления заказами и клиентскими проектами, департамент дистанционного обслуживания.

Блок, отвечающий за организацию продаж, поделен относительно типов клиентов: массовый сегмент (физические лица), корпоративный сегмент (юридические лица), операторы связи.

Блок дистанционного обслуживания осуществляет функцию расчетов с клиентами, работу с дебиторской задолженностью и с претензиями клиентов, так же включает в себя единый call-центр.

Организационную структуру управления Красноярского филиала ПАО «Ростелеком» можно классифицировать как построенную по линейно-функциональной схеме с использованием элементов матричной структуры (приложение 1).

В связи с реорганизацией персонала, среднесписочная численность персонала ПАО «Ростелеком», в 2014 году составила 152586 человек, в 2015 году – 146187 человек. Среднесписочная численность персонала ПАО

«Ростелеком» представлена на рисунке 1.

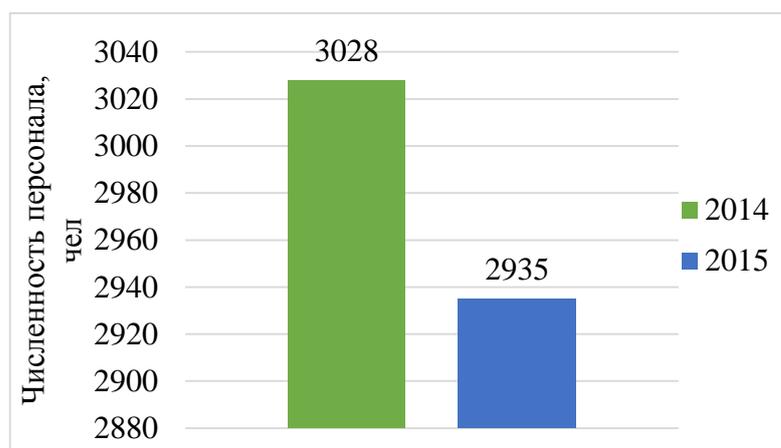


Рис. 1. Среднесписочная численность персонала ПАО «Ростелеком»

По гендерному составу, также, как и в 2014 году (мужчины – 1635 человека, женщины – 1393 человек), в 2015 (мужчины – 1596 человек, женщин – 1339 человек) можно увидеть, что в организации работает больше мужчин, чем женщин. Численность персонала по гендерному составу представлена на рисунке 2 [8].

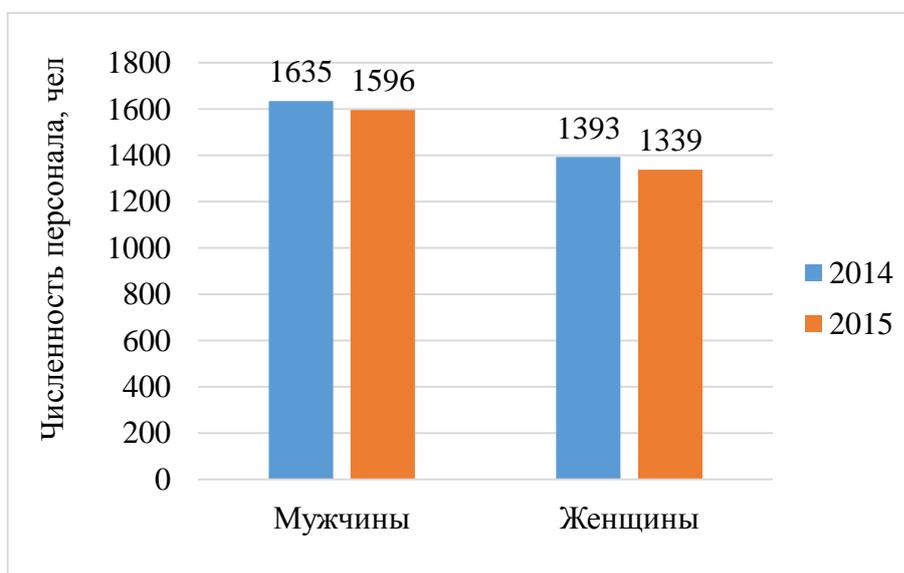


Рис. 2. Численность персонала по гендерному составу

Все мероприятия, связанные с оптимизацией численности персонала, планировались, согласовывались и исполнялись в соответствии с действующим законодательством РФ, решениями уполномоченных органов и внутренними нормативными документами организации.

Организационная структура предусматривает управление сегментами с

учетом их специфики, своими уникальными продуктами, сервисами и тарифами, настроенными под «своего» клиента.

В ПАО «Ростелеком» стартовал проект «Целевая модель управления», основными задачами которого стали обеспечение внедрения стратегии, оптимизация операционной модели и повышение эффективности. В рамках реализации проекта основными изменениями станут:

- переход от региональной к сегментной модели;
- объединение Блока технической инфраструктуры и Блока информационных технологий;
- создание медийного блока со стратегическим фокусом на развитии медийного направления бизнеса;
- уменьшение количества структурных подразделений и повышение средней нормы управляемости.

## 2.2. Анализ элементов и определение ведущих типов корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»

Корпоративная культура рассматривается как сильнейший фактор, который объединяет сотрудников организации вокруг общей цели, ценностных ориентаций обеспечивающих преданность общему делу, делающих коллектив сплоченным. Корпоративная культура формирует внешний образ компании, создает ее имидж, играет заметную роль в решении задач, связанных с социальным управлением, основанном на сотрудничестве, определяет динамизм производственных и социальных процессов и адаптивность к нововведениям, стимулирует процессы позитивной самоорганизации общности.

Корпоративная культура ПАО «Ростелеком» представлена следующими элементами, представленными в таблице 11 [18].

- корпоративные ценности выполняют в компании ту же задачу, что и мораль в обществе: позволяют существовать и развиваться. Ценности важны,

и играют существенную роль в организации взаимоотношений друг с другом, в построении бизнес-процессов, стратегическом планировании и принятии решений.

Таблица 11

Элементы корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком»

Элемент	Содержание
Корпоративные ценности	- открытость; - ответственность; - профессионализм; - инновационность; - преемственность
Принципы и стандарты корпоративного поведения	добросовестность, информационную открытость, конфиденциальность, объективность и защиту активов, всеобщую вовлеченность и участие
Фирменный стиль	Логотип и знак
Корпоративные мероприятия	Творческие конкурсы, спортивные мероприятия, конкурсы профессионального мастерства, новый год, день защитника Отечества, международный женский день, профессиональный праздник – день связи
Корпоративные издания	Газета «Вестник Ростелекома» Журнал «Ростелеком PRO»
Корпоративный университет	Организация обучения, переподготовка, повышение квалификации персонала на основе единой базы знаний и системы информационно-коммуникационных технологий
Тип корпоративной культуры	«Культура стратегической задачи». Данный вид культуры сориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании

Любой человек, который начинает работать в «Ростелекоме», знакомится с ценностями компании и принимает решение, в какой степени они подходят лично ему, готов ли он их разделить.

Корпоративные ценности ПАО «Ростелеком» были сформулированы на основе собственного персонального опыта, на основе моральных стандартов и социальных устремлений каждого. В ценности компании каждым сотрудником заложено его собственное понимание своего личного пути развития. Понять и разделить корпоративные ценности «Ростелеком» может любой человек, которому интересна его работа, профессиональный рост и новый опыт.

Принципы и стандарты корпоративного поведения включают в себя:

- общие принципы:

- добросовестность. «Ростелеком» заинтересован в постоянном повышении результативности своей деятельности. При этом рост эффективности компании достигается честным ведением дел. Компания строит свои отношения с обществом, участниками рынка, клиентами на основе уважения их законных прав и полного исполнения обязательств перед ними;

- информационная открытость. «Ростелеком» - публичная компания, и общество имеет право на регулярное, полное и своевременное получение достоверной информации о ее деятельности.

- конфиденциальность. Информирюя общественность о своей работе «Ростелеком», в первую очередь соблюдает принцип уважения конфиденциальности личной информации сотрудников и сведений о клиентах.

- объективность и защита активов. Активы «Ростелекома» - это основа для надежной работы компании, качества ее услуг и продуктов, поэтому их используют только в рабочих целях. Компания вправе ожидать от сотрудников максимально эффективного и рационального использования своих ресурсов для достижения целей, стоящих перед бизнесом. «Ростелеком» также несет ответственность за целевое использование и защиту имущества, интеллектуальной собственности, а также активов компании, уважая их ценность и величину усилий, приложенных для их создания.

- всеобщая вовлеченность и участие. Люди – это главное конкурентное преимущество компании. Каждый сотрудник признается важным членом команды «Ростелекома» и на равных со всеми участвует в достижении целей компании. Цели компании достигаются объединением усилий всех сотрудников[18].

Компания в своей работе выделяет 3 ключевых группы деловых

отношений [52]:

- клиенты;
- партнеры и контрагенты;
- коллеги и сотрудники.

В каждой из групп, компания следует особым правилам, базирующимся на единых корпоративных ценностях.

Фирменный стиль:

- логотип и знак – основа фирменного стиля. Их применение на материалах, используемых во всех видах маркетинговых коммуникаций, обязательно.

Логотип, знак и фирменный блок имеют установленные размеры и пропорции. Эти элементы должны воспроизводиться только с оригинальных файлов, в строгом соответствии с правилами использования фирменного стиля [6].

«Ростелеком» выпускает два корпоративных издания для разных аудиторий: газету «Вестник Ростелекома» и журнал «Ростелеком Professional».

«Вестник Ростелекома» - газета для сотрудников и о сотрудниках, о том чем занимается компания, куда идет и как, о самых важных событиях и людях, которые их создают. В поле зрения редакции попадают лучшие практики, ключевые проекты и стратегия компании, корпоративная культура, вопросы организационного развития, социальная политика.

Корпоративный журнал «Ростелеком Professional» выходит с 2000 года, меняясь вместе с компанией. В архиве редакции будни и праздники за эти годы в событиях и лицах, свежие кейсы и актуальная повестка дня компании. «Ростелеком PRO» - это экспертный клуб и площадка для обсуждения стратегических тем индустрии, трендов телеком-интернет-медиа [52].

В ПАО «Ростелеком» используется демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на

основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.

Независимо от используемого стиля руководства, мотивация сотрудников - один из важнейших факторов повышения производительности труда, улучшения качества услуг.

Для определения ведущих типов корпоративной культуры был использован опросник К. Камерона и Р. Куинна, на основании разработанных ими четырех типах культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культуры. Исследование по диагностике корпоративной культуры проводилось среди сотрудников ПАО «Ростелеком» по Красноярскому краю. В опросе приняли участие 40 человек, в том числе, как мужчины, так и женщины. Опросник представлен в приложении 2.

На основе полученных данных, было выявлено, что преобладающим типом корпоративной культуры является клановая культура. В соответствии с выявленным типом корпоративной культуры в организации персонал держится вместе благодаря ценностям и принципам. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования персонала, придает значение высокой сплоченности коллектива и моральному климату. В организации ценятся творческие способности. Анализ ведущих типов корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком» представлен в таблице 12.

## Анализ ведущих типов корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком»

Вопросы	Количество человек, выбравших данный вариант ответа			
	А	Б	В	Г
Важнейшие характеристики	18	6	7	9
Общий стиль лидерства	16	10	8	6
Управление наемными работниками	15	10	7	8
Связующая сущность организации	19	5	10	6
Стратегические цели	12	9	8	11
Критерии успеха	14	11	9	6

Проанализировав данные по вопросу о важнейших характеристиках в ПАО «Ростелеком», было выявлено, что большинство считает организацию уникальной, подобна большой семье, имеет много общего (18 человек), меньшинство считает, что организация очень динамична и проникнута предпринимательством, и что люди готовы жертвовать и идти на риск (6 человек). Данные представлены на рисунке 3.

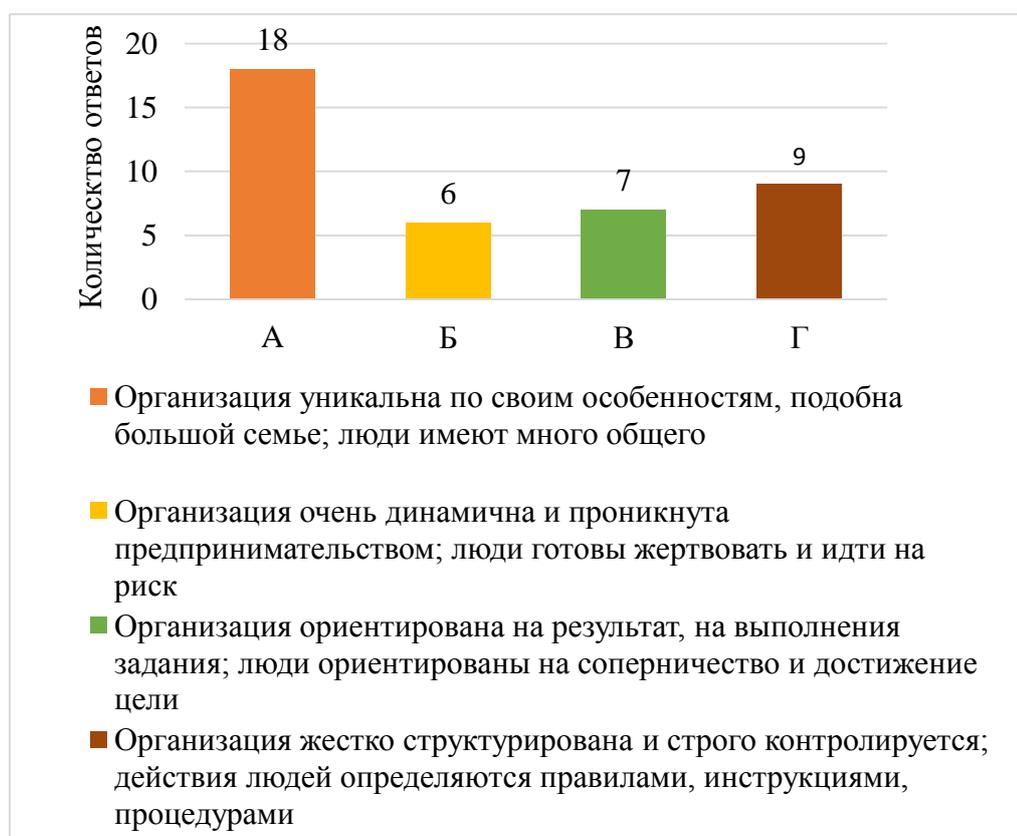


Рис. 3. Важнейшие характеристики организации

По второму вопросу, можно сделать вывод, что сотрудники организации считают, что общий стиль лидерства представляет пример

мониторинга, стремления помочь и научить - 16 человек (рисунок 4).

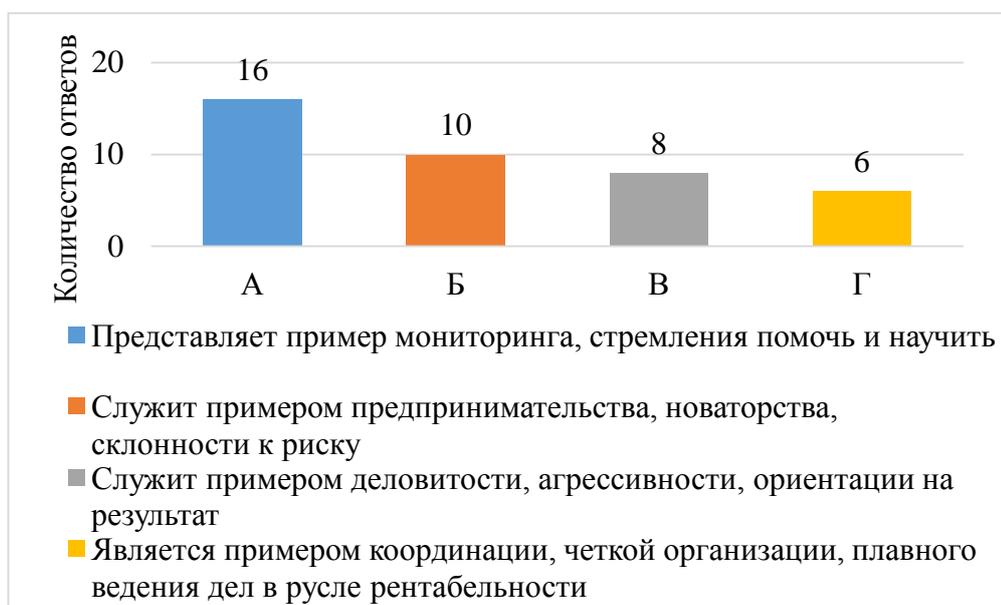


Рис. 4. Общий стиль лидерства

По данным полученным после проведения опроса, большинство работников организации считают, управление наемными работниками основано на поощрении командной работы и единодушии в принятии решений (15 человек), а меньшинство – высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощрение достижений - 7 человек (рисунок 5).

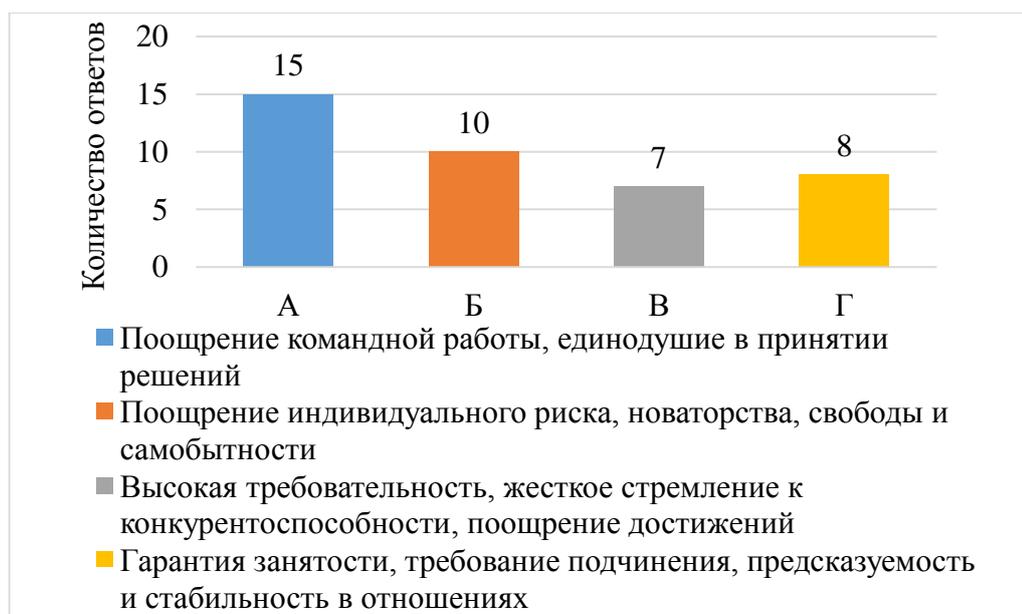


Рис. 5. Управление наемными работниками

Проанализировав, полученные ответы, по вопросу о связующей сущности организации, большинство работников считает, что организацию

связывают воедино преданность делу и взаимное доверие (19 человек), менее всего организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах (5 человек). Данные представлены на рисунке 6.



Рис. 6. Связующая сущность организации

На основе полученных данных, большинство опрошенных работников считают, что стратегические цели организации направлены на гуманное развитие, высокое доверие, открытость и соучастие (12 человек), меньше всего сотрудников полагают, что стратегические цели направлены на конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил (8 человек). Данные представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Стратегические цели

По вопросу о критерии успеха можно сделать вывод, что большинство сотрудников считает одним из главных критериев является развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях (14 человек), менее важным критерием является рентабельность, плавные график-планы, низкие производственные затраты (6 человек). Данные представлены на рисунке 8.



Рис. 8. Критерии успеха

Выявленный тип корпоративной культуры, клановая культура дополняет заявленный выше тип культуры стратегической задачи. Клановая культура направлена на внутреннюю среду организации: учет потребности сотрудников, неформальная забота, увлеченность общим делом, преданность, ответственность. Культура стратегической задачи направлена на внешнюю среду: ясные всем сотрудникам цели и задачи (рост прибыли, минимизация издержек, рост продаж и т.д), ориентация на результат здоровый формализм. Тем самым, показывая, что организация поддерживает корпоративную культуру не только во внутренней среде организации, но и во внешней. В связи с этим, можно сказать, что в организации сильная и хорошо развитая корпоративная культура.

В ПАО «Ростелеком» приоритетным направлением в развитии организации является улучшение качества обслуживания клиентов. В связи с данной стратегией организации необходим переход к другому типу корпоративной культуры, а именно к культуре стратегической задачи или поручения. Клиентоориентированные компании, делегирующие свои полномочия являются яркими представителями данной культуры.

Стиль руководства проявляется по отношению поведения руководителя к подчиненным, и поведение сотрудников зависит от стиля. В «Ростелекоме» не берут во внимание то, что стиль руководства может, как-то влиять на управление поведением людей. Хотя поведением регулирует сам подчиненный, но основу и направления задает руководство. Должны существовать определенные требования:

- единолично и иногда советоваться, с подчиненными принимать управленческие решения;
- инициативу сотрудников поощрять;
- отбор кадров осуществлять по строгим критериям;
- постоянно повышать свою квалификацию и знания;
- дружеский настрой к сотрудникам;

- поведение должно быть одинаковым ко всем сотрудникам организации;

- требование формальной или разумной дисциплины;

- использовать различные виды стимулов постоянно

Руководство придерживается принципов:

- честность и открытость в отношении с подчиненными;

- объяснение целей и помощь в их достижении.

В компании «Ростелеком» работает более 170 тысяч сотрудников, и каждый играет важную роль в достижении общего успеха.

Приоритет руководства компании - создавать больше возможностей для сотрудников. Поэтому в «Ростелекоме» руководство стремится способствовать личному и профессиональному развитию людей, созданию благоприятной атмосферы в коллективе, предлагают сотрудникам справедливую оплату труда, дополнительные меры социальной защиты, безопасные условия работы.

Особое внимание в «Ростелекоме» уделяется обучению и развитию персонала. В компании организована система обучения, основными компонентами которой являются корпоративный университет, институт внутренних тренеров и корпоративная система дистанционного обучения.

Численность работников компании устанавливается при составлении штатного расписания. Штатное расписание составляется в соответствии с организационной структурой предприятия. При этом учитываются содержание и объемы работ, квалификация специалистов.

В компании существует положение об оплате труда. В таких отделах как кадровая служба, бухгалтерия, отдел маркетинга установлена фиксированная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. В отделе закупок так же применяется фиксированная оплата труда. Сотрудникам торгового отдела и производства выплачивается месячный должностной оклад с ежемесячными выплатами премиальных по итогам

работы. В конце года всем сотрудникам организации выплачивается зарплата по итогам года.

У руководящих работников заработная плата зависит от масштаба и сложности руководства, степени ответственности и самостоятельности за принятие решений.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что компания ПАО «Ростелеком» имеет сильную корпоративную культуру, что может способствовать еще большему развитию компании в целом и предоставлению более качественных услуг связи для дальнейших перспектив развития.

### 2.3. Регулирование корпоративной культуры в исследуемой организации

Корпоративная культура представляет собой комплекс вырабатываемых и признаваемых коллективом норм, установок, принципов поведения, взаимоотношений между друг другом и клиентами, которые каждый сотрудник необходимо знать и понимать, как вести себя в той или иной ситуации. Корпоративная культура должна быть оформлена документом.

В ПАО «Ростелеком» основным документом, который закрепляет корпоративные ценности компании, а также определяет основанные на них и принятые в «Ростелекоме» наиболее важные правила делового поведения, является корпоративный кодекс [18].

Также можно выделить следующие документы, регулирующие корпоративную культуру:

- миссия ПАО «Ростелеком». Больше возможностей для всех. «Ростелеком» создаёт больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы. Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью нашей компании.

Ответственный подход к бизнесу в понимании «Ростелекома» – это открытость и честность перед клиентами, партнёрами и инвесторами, активная благотворительная и волонтерская деятельность, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и её сотрудниками. Это забота о будущем общества, которая проявляется во всём, что делает компания. В этом «Ростелеком» видит свою социальную роль.

- этический кодекс ПАО «Ростелеком» устанавливает высокие стандарты делового поведения, которым должны следовать в своей работе все работники, руководство, члены Совета директоров и Ревизионной комиссии ПАО «Ростелеком». Основан на корпоративных ценностях организации [52];

- кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» включает в себя следующие элементы: принципы корпоративного управления, структуру корпоративного управления, взаимодействие с акционерами, инвесторами и другими заинтересованными лицами и т. д. [17];

- должностная инструкция - это документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. В нем целесообразно прописать стандарты поведения, систему ценностей, форму одежды и прочее характерное непосредственно для данного сотрудника;

- положение о персонале - программный документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. При этом в положении о персонале не только перечисляются принципы корпоративной культуры, но и указываются механизмы приведения их в действие – взаимные права и обязанности персонала и руководства, ответственность организации перед персоналом, и наоборот. Таким образом, положение о персонале – это документ, в котором формулируется социально-трудовая идеология организации в отношении своего персонала и закладываются основы корпоративной культуры, сами механизмы реализации норм.

- руководство по использованию фирменного стиля, руководство по

визуальному стилю включают в себя: идеологию бренда, ключевые элементы бренда, оформление рекламных материалов и т. д. [34];

ПАО «Ростелеком» имеет хорошо развитую корпоративную культуру, с регламентированными ценностями, элементами, принципами, оформленными соответствующими документами. Но для дальнейшего развития организации ПАО «Ростелеком» определила различные подходы к развитию двух основных сегментов бизнеса компании: мобильный и фиксированный.

В отношении мобильного сегмента, который имел ограниченный масштаб операций, занимал несущественную долю в доходах компании, но требовал значительного объема капитальных вложений на развертывание сетей 3G и 4G, было принято решение о его дальнейшем развитии в партнерстве с Теле2 Россия.

В отношении фиксированного сегмента, который является для компании основным с точки зрения доходов и имеющейся экспертизы, Ростелеком ставит своей целью предоставление клиентам качественных и современных услуг связи. Для этого компания будет фокусироваться на решении следующих основных задач:

- строительство современной высокоскоростной сетевой инфраструктуры на базе волоконно-оптических технологий. Компания реализует масштабный проект модернизации «последней мили», целью которого является достижение охвата оптоволоконной сетью доступа 33 млн. российских домохозяйств к концу 2016 года. Это позволит предоставлять клиентам компании полный спектр современных телекоммуникационных сервисов на скорости до 1 Гб /сек. «Ростелеком» активно продвигается в направлении модернизации «последней мили» и уже охватил оптическими сетями доступа более 25 млн. домохозяйств;

- улучшение качества обслуживания клиентов. Компания анализирует лучшие практики обслуживания клиентов и планирует внедрение передовых

стандартов работы с абонентами (SLA). Простота и удобство пользования услугами, возможность решения проблем клиента и получение информационной и консультационной поддержки в любое время и через различные каналы обслуживания (офисы, контактные центры, мультимедийные каналы, функционал самообслуживания). Это позволит оптимизировать учёт и планирование телекоммуникационных ресурсов;

- разработка не имеющих аналогов по своим рыночным характеристикам пакетов услуг, а также привлекательной тарифной линейки. Компания обладает уникальными на российском рынке возможностями с точки зрения инфраструктуры и компетенций для того, чтобы создать и предложить рынку набор телекоммуникационных услуг с наилучшей ценностью для клиента. Это выражается в оптимальном соотношении стоимости и наполнения пакетного предложения услугами связи, Интернета и цифрового телевидения. Речь идет не только о технических характеристиках услуг, таких как скорость передачи данных, а также и о качестве и релевантности предоставляемого контента и о клиентской поддержке. Масштаб деятельности компании позволяет совместно с правообладателями разрабатывать и предлагать клиентам уникальные и экономически привлекательные продукты;

- повышение операционной эффективности. В компании реализуется масштабный проект по повышению внутренней эффективности, направленный на сокращение разрыва с лучшими компаниями-аналогами по основному направлению оптимизации затрат. Ожидается, что на горизонте трех лет экономия операционных затрат по результатам проекта может составить до 15 млрд. рублей;

- построение новой организационной культуры. Важным резервом для роста и повышения эффективности является качество администрирования. «Ростелеком» будет стремиться к радикальному улучшению бизнес-процессов, упрощению структуры управления, повышению вовлеченности

персонала в решение стоящих перед компанией задач. Особое внимание планируется уделять развитию персонала и привлечению новых высококвалифицированных сотрудников.

Стратегия развития ПАО «Ростелеком» в основном направлена на два клиентских сегмента: B2B (крупные корпоративные клиенты) и B2G (средний и малый бизнес), как на развитие продуктов, так и на развитие услуг[7].

В соответствии с разработанной стратегией, появлением новых услуг и внедрением лучших практик обслуживания, необходимо устранить следующие недостатки корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»:

- недостаточное осознание персоналом ценности клиента и ориентация на интересы клиентов;

- недостаточное регламентирование корпоративной культуры, необходимые ценности недостаточно поддерживаются нормативными документами;

- персонал не обладает необходимыми навыками для поддержания клиентоориентированной корпоративной культуры.

### **Глава 3. Разработка программы совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»**

#### **3.1. Программа совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»**

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ПАО «Ростелеком», можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры корпорации.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, а у коллектива присутствует единое видение целей корпорации, также выработана оптимальная организационная структура корпорации – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – все это способствует изменению корпоративной культуре.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей корпорации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию корпорации.

Реализацию программы совершенствования корпоративной культуры

ПАО «Ростелеком» целесообразно осуществлять в трех основных направлениях:

- внедрение стандарта обслуживания,
- организация обучения сотрудников, с целью осознания ценности клиента
- проведение профессионального конкурса

Данная программа включает целенаправленное воздействие на клиентоориентированность сотрудников и улучшению качества обслуживания клиентов.

Программа совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» направлена на достижение следующей цели:

- повышение качества обслуживания клиентов.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- создание условий, способствующих развитию клиентоориентированности у персонала ПАО «Ростелеком»;
- организация обучения (повышение квалификации) персонала, в соответствии с новыми стандартами обслуживания;
- проведение корпоративных мероприятий, направленных на вовлеченность персонала в деятельность организации.

Реализацию программы совершенствования корпоративной культуры необходимо провести по трем основным направлениям:

- развитие нормативной базы, регламентирующей корпоративную культуру ПАО «Ростелеком»;
- организация обучения персонала ПАО «Ростелеком» по клиентоориентированности.

Рассмотрим конкретные мероприятия, в соответствии с поставленными целями и задачами программы совершенствования корпоративной культуры ПАО «Ростелеком». План мероприятий по совершенствованию

корпоративной культуры представлен в таблице 13.

Стандарт обслуживания представлен в приложении 3.

Таблица 13

План мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры

№	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Ресурсы
1	внедрение стандарта обслуживания крупных корпоративных клиентов	пять месяцев	руководители департаментов массового и корпоративного сегментов, менеджер по сервису, менеджер по персоналу, часть сотрудников, работающих с клиентами	персонал, время, информация, клиенты
1.1	создание стандарта обслуживания крупных корпоративных клиентов	два месяца	менеджер по персоналу, менеджер по сервису, часть сотрудников, работающих с клиентами	персонал, время, информация
1.2	внедрение стандарта обслуживания крупных корпоративных клиентов	три месяца	руководители департаментов массового и корпоративного сегментов, часть сотрудников, работающих с клиентами	персонал, время, информация
1.3	мониторинг реализации стандарта обслуживания крупных корпоративных клиентов	ежеквартально	руководители департаментов массового и корпоративного сегментов	персонал, время, клиенты, информация
2	тренинг по клиентоориентированию персонала	четыре дня	отдел подбора, развития и кадрового администрирования	персонал, время, корпоративный университет, тренер
3	конкурс профессионального мастерства среди продавцов	месяц	Отдел подбора, развития и кадрового администрирования	персонал, время, комиссия

Целями стандарта обслуживания является:

- обеспечение организации конкурентного преимущества;
- закрепление в поведении персонала элементов коммуникаций, норм и ценностей, обозначенных в корпоративном кодексе.

Задачами создания стандарта обслуживания:

- регламентировать единые правила поведения персонала с клиентами;
- правила поведения должны быть максимально понятны персоналу.

Содержание стандарта обслуживания определяются определенными

внешними и внутренними факторами жизнедеятельности организации. Чем больше осознано конкретное содержание этих факторов, и чем более тонко они учтены при разработке стандарта обслуживания, тем больше вероятности, что последние будут эффективными.

Ниже перечислены данные факторы:

- нормы права (закон о защите прав потребителя и др.);
- культурные нормы, которые существуют в обществе, в котором организация предлагает свои товары и услуги рынку;
- ценности и миссия данной организации;
- особенности товаров и услуг, которые предлагает организация;
- особенности целевых групп (клиентов), на которых рассчитан продукт и/или услуги организации;
- особенности помещений, в которых обслуживаются клиенты (тесные, просторные, тихие, шумные и др.);
- другие факторы.

Компания реализует стратегию «близость к потребителю», поэтому наиболее высокие требования предъявляются к работе продавца. Чтобы реализовать конкурентное преимущество компании — индивидуальное решение проблемы клиента, — продавец должен суметь собрать максимальное количество информации о покупателе, а также четко понимать, в какой ситуации какие изменения товара необходимы для клиента.

Для формирования видения необходимо учесть мнение трех сторон:

- собственники и руководители компании. Методы: групповая дискуссия, совещание, мозговой штурм, анализ результатов независимых исследований.
- сотрудники, непосредственно осуществляющие обслуживание клиентов. Методы: мозговой штурм, ролевая игра «Клиент компании», анализ результатов исследований качества обслуживания, сравнительный анализ с конкурентами.

- клиенты. Методы: интервью, анкетирование, «включенный» анализ сервисных процедур, фокус-группы.

Кроме этого, для «отстройки» от конкурентов, нахождению моментов, где у компании есть возможность продемонстрировать явное преимущество или вычленив яркие «продающие» моменты, можно осуществить визит к конкурентам под видом клиента. Данная процедура особенно полезна тем, что позволяет почувствовать себя на месте клиента, посмотреть на процесс обслуживания «с другой стороны», понять важные для клиента моменты в обслуживании.

Ниже представлен порядок организации разработки стандарта в компании, необходимый для создания эффективных стандартов обслуживания клиентов организации:

- создание рабочей группы.

Правила создания рабочей группы:

- в рабочую группу должны входить руководители клиентских подразделений, менеджер по персоналу, менеджер по сервису, часть сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, по возможности — маркетолог. Включение рядовых специалистов в состав рабочей группы важно не только для того, чтобы учесть их мнение как людей, наиболее хорошо представляющих нюансы процесса обслуживания, но и для облегчения последующего внедрения стандартов в работу;

- руководитель проекта по разработке стандартов должен быть наделен полномочиями на запрос информации и организацию взаимодействия с руководством и собственниками компании. Если в компании присутствует жестко построенная иерархическая система управления, руководитель группы должен принадлежать к числу топ-менеджеров, чтобы получить соответствующие полномочия.

Желательно, чтобы в рабочей группе присутствовал эксперт (внутренний или внешний), который может осуществлять промежуточный и

финальный аудит стандартов.

- определение ответственных за различные участки работы и стандартизацию отдельных должностей.

- сбор информации относительно видения и ожиданий от содержания стандартов от руководства компании, сотрудников, клиентов;

- работа по написанию стандартов в рабочей группе.

Рекомендуемый порядок работы рабочих групп:

- определяется план разработки стандарта (с указанием сроков и ответственных за каждый из этапов);

- совещания рабочих групп проводятся регулярно, с установленной периодичностью. Периодичность устанавливается в зависимости от того, насколько быстро необходимо разработать окончательный вариант стандартов.

Ответственный за блок обобщает информацию, полученную от руководства, сотрудников, клиентов и представляет проект стандарта для рассмотрения членам рабочей группы (желательно, чтобы у членов рабочей группы была возможность ознакомиться со стандартом до совещания, а в процессе совещания обсуждать возникшие пожелания и замечания).

В процессе обсуждения рабочей группы в стандарты вносятся дополнения, уточнения, при необходимости привлекаются дополнительные эксперты. Рабочая группа должна также оценить стандарты с точки зрения их соответствия критериям стандартов (измеряемость, конкретность и т.д.), при необходимости стандарт дорабатывается. На этом этапе также важно оценить, является ли данный стандарт обязательным и нельзя ли заменить его другим решением. Если такие предложения возникают, необходимо сформировать их список, оценить бюджет и возможность исполнения.

- мониторинг реализации стандарта обслуживания.

Окончательный вариант стандарта проходит аудит со стороны эксперта рабочей группы или внешних консультантов. При наличии такой

возможности можно рекомендовать попросить оценить стандарт со стороны реальных клиентов.

Очень действенным может быть проведение предварительного аудита «в режиме реального времени». В этом случае проверяющий заранее знакомится с предлагаемыми стандартами и в процессе визита оценивает, насколько они уместны и удобны, а также насколько реально, с его точки зрения, их исполнение.

- окончательная доработка и оформление в соответствии с утвержденным стандартом оформления и структурой стандарта. Производится лицом, ответственным за разработку данного стандарта. Затем стандарты дорабатываются рабочей группой с учетом возникших замечаний и пожеланий.

- утверждение руководством компании. После окончательного согласования, оформления и утверждения рабочей группой, стандарты представляются на утверждение руководству компании.

Внедрение утвержденных стандартов производится в несколько этапов.

Для того, чтобы внедрение стандартов было максимально эффективным, необходимо данную работу проводить системно и последовательно, выделить на внедрение стандартов достаточное количество времени (при грамотном подходе на полное внедрение стандартов может уйти около 6 месяцев).

На первом этапе проводится информирование персонала о начале разработки и внедрении стандартов в организации.

Методы: размещение информации в корпоративном издании, сообщение на общем собрании сотрудников, доведение информации через непосредственных руководителей. Для повышения мотивации и интереса персонала к данному процессу, обеспечению вовлеченности персонала можно объявить конкурс на лучшие идеи.

На втором этапе: создание рабочих групп по разработке стандартов.

Включение рядовых сотрудников в состав рабочих групп будет способствовать цели лучшей информированности о данном процессе, а также обеспечит учет мнения рядового персонала, что облегчит последующее внедрение.

На третьем этапе: анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности мотивации для выполнения стандартов.

Целесообразно на данном этапе провести оценку с точки зрения соответствия текущего состояния новым стандартам обслуживания, чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений и обратить на них внимание персонала.

Составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам, при необходимости — коррекция системы мотивации. Если планируется, что качество соблюдения стандартов обслуживания будет влиять на системы мотивации, то изменение и введение новой системы оплаты труда. Правильнее сначала ввести новые стандарты и дать сотрудникам время на их освоение, а уже затем вводить изменения в систему оплаты.

На четвертом этапе: информирование сотрудников о введении стандартов. Разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов.

На 5 этапе: ознакомление сотрудников с содержанием стандартов:

- знакомство с документами, описывающими стандарты. Разъяснение новых процедур и правил.

Рекомендуется оформить общие стандарты обслуживания в виде книги (при наличии достаточного бюджета — оформить при участии дизайнеров и верстальщиков и напечатать в типографии).

Оформление стандартов подчеркивает важность и ценность данного документа для организации.

- проведение тренинга по исполнению стандартов.

- организация мониторинга реализации стандарта обслуживания.

Наиболее эффективным является совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля.

Внутренний контроль — обеспечивается путем наблюдения менеджеров за работой сотрудников, результаты фиксируются в специально разработанных бланках.

Внешний контроль — обеспечивается путем проведения специальных программ внешними специалистами.

Для того чтобы реализация стандарта обслуживания в деятельности персонала была эффективной, необходимо, чтобы сотрудники были лояльны к той системе ценностей, которая лежит в основе стандарта обслуживания. Это связано с тем, что ценности рассматриваются как «внутренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, надличностный, отчужденный от него регулятор поведения». Что касается норм, они сами по себе не обладают собственным побуждающим компонентом. Таким образом, важной задачей при формировании всей системы корпоративной культуры и ее отдельных ее элементов, в частности, стандарта обслуживания, является создание необходимой системы ценностей в сознании сотрудников.

Разработка стандарта обслуживания становится важной составляющей формирования и поддержания корпоративной культуры организации, одним из важнейших механизмов реализации ее ценностей и миссии. Кроме того, наличие эффективных и реально действующего функционирующего стандарта обслуживания может говорить о соответствии системы управления в организации современному уровню социально-этичного менеджмента, учитывающего особенности формирующегося информационного общества и делающего главную ставку на духовный фактор.

Для повышения качества предоставляемых услуг и

клиентоориентированности персонала ПАО «Ростелеком», необходимо провести тренинг «Клиентоориентированность корпоративной культуры». Клиентоориентированность представляет собой оценку клиентом видимой части деятельности компании. Клиентоориентированная корпоративная культура состоит из следующих элементов: дружелюбные и общительные сотрудники, низкая степень формализации, широкие полномочия сотрудников, гибкость, четкость в определении ролей, функций и полномочий.

В данном тренинге примут участие сотрудники департаментов по работе с массовым сегментом и департамент по работе с корпоративным сегментом, то есть персонал, который непосредственно работает с клиентами. Численность персонала, задействованная в тренинге, составляет 16 человек: 9 человек по работе с корпоративным сегментом, 7 человек по работе с массовым сегментом. Тренинг будет проходить в корпоративном университете ПАО «Ростелеком». Примерная программа по тренингу «Клиентоориентированность корпоративной культуры» представлена в приложении 4.

Поскольку тренинг имеет узкую специализацию, тренинг будет вести приглашенный тренер из Новосибирска. Выбор основан на следующих характеристиках кандидатов на должность тренера, указанных в таблице 14.

Таблица 14

Характеристика кандидатов на должность тренера

Кандидат на должность тренера		
ФИО	Терещенко Ольга	Харский Константин
География	Новосибирск	Санкт-Петербург
Образование	Сибирская академия государственной службы Квалификация: менеджер государственного и муниципального управления Сертификат ICU	Ленинградский государственный университет Квалификация: психолог Венгерское обучение по программе организационное развитие

Профессиональный опыт	12 лет проводит и Разрабатывает	24 года проводит консультации и тренинги, в
	корпоративные и открытые тренинги, открытые и корпоративные вебинары, коучинги, консультации в области организационного развития	области организационного развития
Специализация	Личность в бизнесе, ценностно-ориентированное управление, лидерство, эмоциональный менеджмент, клиентоориентированные продажи	Организационное развитие, лояльность персонала и лояльность клиента, клиентоориентированность в бизнесе
Стоимость тренинга «Клиентоориентированная корпоративная культура»	56000 руб.	70000 руб.
Рейтинг по отзывам (по пятибальной шкале)	4,5	4,5

Наиболее важными критериями я выделила: география, профессиональный опыт, стоимость и рейтинг. По данным параметрам больше всего подходит тренер из Новосибирска, не считая критерия профессионального опыта. Поскольку затраты на стоимость, а также проезд в Красноярск будут меньше, чем из Санкт-Петербурга. Затраты на тренинг представлены в таблице 15.

Таблица 15

## Затраты на тренинг «Клиентоориентированность корпоративной культуры»

Статья расходов	Количество	Сумма
Затраты на дорогу и проживание	1	48348
Зарплата тренера	1	56000
Тетрадь для заданий	16	3200
Сертификаты	16	8000
Итого		115548

Дорога к клиентоориентированности намечена четырьмя шагами.

Шаг первый. Понять что такое клиентоориентированность для компании, в это конкретное время, на наших рынках, в нашей конкурентной ситуации, для ключевых клиентов. После того как появится понимание и только после этого, чтобы не делать лишней работы — второй шаг.

Шаг второй. Воспитание клиентоориентированности. Начать воспитывать сотрудников. Начать прививать им определенное (на первом шаге) мировоззрение. Когда ситуация сдвинется с места и начнутся первые перемены сделать третий шаг.

Шаг третий. Обучение клиентоориентированности. Почему только сейчас стоит обучать? Потому что обучать невоспитанных (надлежащим образом) сотрудников — деньги на ветер. После того как компания сделала первые три шага, она имеет понимающий, воспитанный, обученный персонал. Но этого еще недостаточно.

Шаг четвертый. Вознаграждать клиентоориентированное поведение. Первый закон материального вознаграждения гласит: «За что платишь, то и получаешь». На наш взгляд надо воспитать, обучить и вознаграждать. В такой последовательности.

Шаг пятый. Прыжок. Прыжком называется введение в компании должности директора по клиентингу. Перед директором по клиентингу стоят несколько задач главная из которых — во время любого конфликта клиента и компании директор по клиентингу (находясь, на минуточку в высшем эшелоне управления компанией) встает на сторону клиента и принуждает компанию вести себя клиентоориентировано. Решиться на введение такой должности с такими полномочиями — это очень опасный и трудный шаг. Прыгнув вы не можете передумать и остановиться, вернуться к изначальному месту. Четыре шага и прыжок — это максимальное расстояние, которое отделяет вашу компанию от безраздельного владения рынком.

Следующим мероприятием, направленным на совершенствование корпоративной культуры, является конкурс профессионального мастерства среди продавцов.

Целью данного конкурса является:

- повышение мотивации персонала;
- закрепление полученных навыков, полученных в ходе тренинга

«Клиентоориентированность корпоративной культуры».

Задачами конкурса являются:

- усилить креативность персонала;
- повысить работоспособность и дисциплину;
- создать мотивацию к обучению и развитию.

Положение о проведении конкурса представлено в приложении 5. На данный конкурс. Затраты на конкурс профессионального мастерства среди продавцов: три диплома, что в сумме составляет 900 рублей.

Таким образом, данная программа по совершенствованию корпоративной культуры позволит укрепить корпоративную культуру ПАО «Ростелеком», увеличить эффективность деятельности организации, повысить вовлеченность персонала в деятельность организации.

### 3.2. Эффекты от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры

Возможными эффектами от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» являются:

- экономический эффект;
- социальный эффект.

Экономический эффект от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» заключается в:

- увеличении выручки от продажи товаров и оказания услуг на 5, 10 и 15 процентов.

Социальный эффект от внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» заключается в:

- улучшение качества предоставляемых услуг;
- повышение конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций;
- оптимизация рабочих процессов для сотрудников;

- повышение лояльности персонала и клиента;
- поддержание высокого профессионального уровня сотрудников ПАО «Ростелеком»;
- повышение вовлеченности персонала в деятельность ПАО «Ростелеком»;
- создание более клиентоориентированной корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»;
- повышение мотивации сотрудников за счет проведения корпоративных мероприятий;
- эмоциональное состояние персонала, интерес и их мнение о качестве тренинга, конкурса (анкетирование).

Для получения обратной связи от персонала необходимо провести анкетирование. Участники тренинга заполняют заранее подготовленную оценочную анкету (приложение б), в которую включен стандартизированный набор вопросов. С помощью данного метода можно оценить, такие показатели:

- уровень организации тренинга;
- вызванный интерес;
- качество содержания тренинга;
- полезность для практической деятельности приобретенных знаний и навыков.

Планируется, что программа по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» даст организации рост прибыли, в соответствии с рассмотренными выше эффектами.

Планируется, что в результате программа по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» вырастет сумма выручки по трем следующим прогнозным вариантам:

- пессимистическом (5%),
- реальном (10%);

- оптимистическом (15%).

Таблица 16

Прогноз выручки в результате внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»

Показатель	База	Прогноз		
		Пессимистический (5%)	Реальный (10%)	Оптимистический (15%)
Выручка	4424523594	4645749773	4866975953	5088202133
Прирост выручки	X	221226179,7	442452359,4	663678539,1

Как видно из таблицы 16, по пессимистическому прогнозу прирост выручки составит 4645749773 млрд. руб., по реальному – 4866975953 руб., по оптимистическому – 5088202133 руб.

Рассмотрим прогноз прироста производительности труда персонала в результате внедрения мероприятий. При этом предполагается, что численность персонала не изменяется. Прогноз производительности в результате внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» представлен в таблице 17.

Таблица 17

Прогноз производительности в результате внедрения программы по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «Ростелеком»

Показатель	База	Прогноз	Динамика	Темп роста, %
Выручка, млн. руб.	4424523594	4866975953	442452359	110
Численность, чел.	2935	2935	0	100
Производительность труда, руб./чел.	1507503,78	1658254,16	150750,38	110,00

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в прогнозном году планируется прирост производительности труда на уровне 150750,38 руб./чел. или 10%.

Таким образом, прирост производительности труда обеспечен ростом выручки от реализации компании на 10%.

В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий может стать рост прибыли или дохода предприятия

за период, в течение которого осуществлялись мероприятия по развитию корпоративной культуры:

$$Э_m = \Delta\Pi - E_n * C$$

где,  $\Delta\Pi$  - прирост прибыли после реализации мероприятий;

$E_n$  - нормативный коэффициент эффективности;

$C$  - общая сумма затрат на реализацию мероприятий.

$$C = 115548 + 900 = 116448$$

$$Э_m = 4866975953 - 0,14 * 116448 = 4866959650,28$$

Экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий совершенствования корпоративной культуры оценить количественно достаточно сложно. Из полученных данных и ожидаемых результатов можно увидеть, что социальный эффект дает больший результат для развития корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура в организации имеет очень важное значение, так как она влияет на процессы, протекающие в деятельности организации, является эффективным инструментом управления. Она поддерживает в организации, как внутреннюю среду, так и внешнюю. Регламентация корпоративной культуры, соответствующими документами и закреплённая практическим знанием этих документов, даёт организации положительный эффект.

В настоящее время отсутствует единство мнений относительно данного понятия как в работах российских, так и в работах зарубежных ученых. Существует множество классификаций моделей корпоративной культуры. Тем не менее, можно отметить единство взглядов относительно составляющих корпоративной культуры: ее уровней, компонентов, принципов ее функционирования и функций в организации.

При анализе методологических аспектов определения уровня корпоративной культуры применены такие методы анализа, как методы системного анализа, статистические и опроса. В данной работе использованы сравнительный метод и метод анкетирования и опроса.

Изучение практической деятельности предприятия показало, что ПАО «Ростелеком» - стабильно развивающаяся компания, с достаточно устойчивым положением на рынке телекоммуникационных услуг. Основной целью предприятия является получение прибыли и стремление к мировым стандартам качества услуг связи.

В результате анализа корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» были выявлены: корпоративные ценности организации, документы, регламентирующие корпоративную культуру, тип корпоративной культуры, преобладающий в организации, и ее влияние на деятельность организации в целом, а также выявлены проблемы совершенствования корпоративной

культуры, в соответствии с запланированной стратегией ПАО «Ростелеком» на 2016 год. Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в ПАО «Ростелеком» хороша развитая, сильная корпоративная культура. Но компания не стоит на месте. Поэтому корпоративная культура ПАО «Ростелеком» должна также развиваться в организации, в соответствии с меняющимися рыночными условиями, технологическими изменениями и др.

На основе полученных данных, была разработана программа мероприятий совершенствования корпоративной культуры, включающая в себя: внедрения стандарта обслуживания, проведения тренинга по клиентоориентированию, а также конкурс профессионального мастерства продавцов.

Руководителям и менеджерам компании необходимо понимать важность совершенствования корпоративной культуры организации и обращать внимание на следующие вопросы:

- осознать и принять, что благоприятная атмосфера внутри коллектива прямо пропорциональна успешности компании;
- разработать чёткий план по поддержке эффективной корпоративной культуры (проведение корпоративных мероприятий, тренинги и семинары для сотрудников).

Оптимальных результатов в развитии предприятия в данном случае можно достигнуть путем совершенствования элементов корпоративной культуры, документов, регламентирующих корпоративную культуру организации, вовлеченностью и пониманием персонала ценностей, норм и правил поведения, каким образом строятся взаимоотношения, какие принципы и методы работы используются в деятельности компании.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. Спб.: Изд-во «Питер», 2013. – 352 с.
2. Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за 2015 год ПАО «Ростелеком».
3. Аширбагина Н. Л. Кодекс этики как фактор развития корпоративной культуры. // Вестник СиБИТ. 2012. №2(2). С. 69-71.
4. Беляев А. А., Коротков Э. М. Антикризисное управление. Учебник. М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2011. – 312с.
5. Бурцева С. О. Командная работа как часть корпоративной культуры в зарубежных компаниях. // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. №1. С. 14-15.
6. Гавриш В. В., Харченко А. А. Корпоративная культура организации как фактор повышения качества предоставляемых услуг. // Проблемы современной экономики. 2013. №16.
7. Годовой отчет по итогам ПАО «Ростелеком» за 2015 год.
8. Годовой отчет по кадрам за 2015 год ПАО «Ростелеком».
9. Грант. Р. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. Спб.: Питер, 2012. – 544.
10. Гурова О. С. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников организаций с разными типами корпоративной культуры. // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2013. №10. С. 36-39.
11. Дафт Р. Менеджмент. Учебное пособие. Спб.: Изд-во «Питер», 2015. – 656.
12. Ермолов Ю. А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре. // Журнал «Социально-экономические явления и процессы». 2013. №7(053). С. 55-59.

13. Ермолов Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура». // Вестник ТГУ. 2012. №9(113). С. 78-85.
14. Завьялова М. В. Корпоративная культура как один из способов профессионального и карьерного роста сотрудника успешной компании. // Профессиональное образование и общество. 2014. №1(9). С. 111-119.
15. Иванова Т. Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. Монография. М.: РУДН, 2011. – 152 с.
16. Коваленко Б. Б., Семенченко Т. В. Корпоративная культура – фактор успеха в предпринимательской деятельности. //Научный журнал НИУ ИТМО. 2014. №3.
17. Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком».
18. Корпоративный кодекс ПАО «Ростелеком».
19. Киселев В. Н. Корпоративная культура организации: сущность, функции, отличительные признаки и основные виды. // Журнал «Научные труды Северо-западного института управления». 2014. №1(13).
20. Латфуллина Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. Практикум. Спб.: Изд-во«Питер», 2015. – 464 с.
21. Литовка А. М. Влияние корпоративной культуры на управление организационным поведением персонала. // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2015. №11. С. 257-260.
22. Лукичева Л. И. Управление организацией. Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2011. – 368.
23. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 492 с.
24. Медведева И. В., Хашаева С. В. Корпоративная культура в организации. //Журнал «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». 2014. №3-2.
25. Михайлина Г. И. Управление персоналом. Учебное пособие. М.:

Изд-во «Дашков и Ко», 2012. – 280 с.

26. Мозговая Ю. А., Однорал Н. А. Внедрение технологии управления по целям в корпоративную культуру предприятия. // Белгородский экономический вестник. 2014. №3(75). С. 72-81.

27. Мясникова Т. А. Управление корпоративной культурой в условиях кризиса. // Регион: системы, экономика, управление. 2012. №1(16). С. 89-93.

28. Нигматуллина И. В. Восточная и западноевропейская корпоративные культуры: сходства и различия. // Вестник ВЭГУ. 2015. №4(78). С. 49-59.

29. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала. Учебное пособие. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 640 с.

30. Оплачко О. В., Савиных В. Н. Корпоративная культура в России и за рубежом. // Современные наукоемкие технологии. 2014. №7. С. 165-166.

31. Пименова, Д. В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия. // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. №3. С. 66-70.

32. Романов В.В. Диагностика корпоративной культуры. // Сборник трудов конференции «Актуальные проблемы социальной коммуникации», Н. Новгород.: Нижегородский государственный технический университет». 2011. №2.

33. Романова Е. С., Рыжов Б. Н. Стиль руководства и корпоративная культура: системный аспект. // Системная психология и социология. 2014. №4(12). С. 5-12.

34. Руководство по использованию фирменного стиля ПАО «Ростелеком».

35. Рычкова А. А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Монография. К.: Бук, 2015.

36. Саланова Ю. В., Стеклова О. Е., Чекин А. Н. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на

примере ООО «Юпитер-лоджистик). // Фундаментальные исследования. 2015. №8. С. 427-431.

37. Сальникова К. А. Использование социальной (нефинансовой) отчетности для раскрытия информации о корпоративной культуре компаний. // Вестник Тюменского государственного университета. 2012. №8.

38. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или как платить меньше, но, чтобы работали лучше? М.: Феникс, 2014 – 240 с.

39. Соколова М. А. Особенности формирования российской модели корпоративной культуры в организации. // Журнал «Творческое наследие А. С. Посникова и современность». 2015. №9. С. 169-173.

40. Социальный отчет ПАО «Ростелеком» за 2015 год.

41. Стратегия развития ПАО «Ростелеком» на 2015 год.

42. Ставропольцева Е.А. Особенности адаптации молодых специалистов к корпоративной культуре предприятия. // Известия академии управления: теория, стратегии, инновации. 2011. №1(2).

43. Тимофеев М. И. Связи с общественностью. Учебное пособие. М.: Изд-во РИОР, 2011. – 192 с.

44. Томпсон-мл. Артур. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: Изд-во Вильямс, 2013. – 928 с.

45. Устав ОАО «Ростелеком».

46. Хадиева Г. М. Корпоративная культура как ресурс организации. // Сборник материалов III международной научной конференции «Современная экономика: опыт, проблемы и перспективы развития», Казань.: ЧОУ ВО «Академия социального образования». 2014. №3.С. 55-59.

47. Хасянова М. Г. Значение ценностей в корпоративной культуре. // Вестник КемГУКИ. 2013. №22. С. 189-195.

48. Шаполова В. В. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности менеджера. // Научные ведомости. 2013. №20(163). С.

305-310.

49. Ширикова М. В. Взаимосвязь ценностно-смысловой и нравственной сферы с представлением о корпоративной культуре. // Вестник Самарской гуманитарной академии. 2011. №1(9).

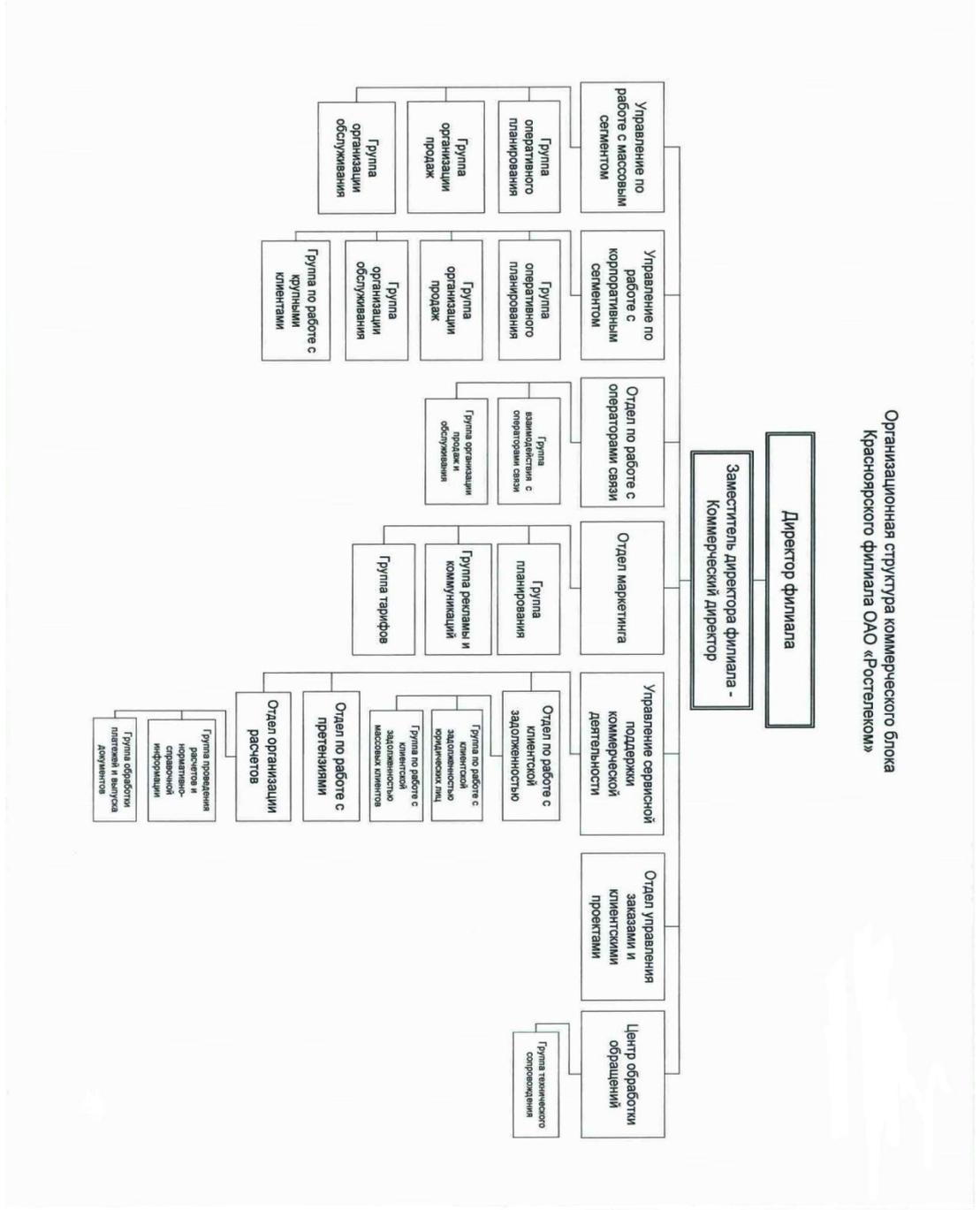
50. Этический кодекс ПАО «Ростелеком».

51. Стили управления. URL:<http://www.dist-cons.ru/modules/study-old/book8/dept6/page10.htm>(дата обращения 05.05.2016)

52. ПАО «Ростелеком» Красноярск. URL:<http://krasnoyarsk.rt.ru/> (дата обращения 04.06.2016).

# Приложение 1

## Организационная структура ПАО «Ростелеком»



## Приложение 2

### Оценка корпоративной культуры (опросник К. Камерона, Р. Куинна)

#### 1. Важнейшие характеристики

- А. Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье, люди имеют много общего;
- В. Организация очень динамична и проникнута предпринимательством; люди готовы жертвовать и идти на риск;
- С. Организация ориентирована на результат; на выполнения задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели;
- Д. Организация жестко структурирована и строго контролируется; действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами.

#### 2. Общий стиль лидерства в организации

- А. Представляет пример мониторинга, стремления помочь и научить;
- В. Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску;
- С. Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат;
- Д. Является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности.

#### 3. Управление наемными работникам

- А. Поощрение командной работы, единодушие в принятии решений;
- В. Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности;
- С. Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощрение достижений;
- Д. Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях.

#### 4. Связующая сущность организации

- А. Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне;
- В. Организацию связывают воедино приверженность новаторству и

## Окончание приложения 2

и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах;

С. Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении

задач. Общепринятые темы для обсуждения — агрессивность и победа;

Д. Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации.

### 5. Стратегические цели

А. Гуманное развитие, высокое доверие. Открытость и соучастие;

В. Обретение новых ресурсов, решение новых проблем, апробация всего нового;

С. Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил;

Д. Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций.

### 6. Критерии успеха

А. Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях;

В. Обладание уникальной или новейшей продукцией, лидерство, новаторство;

С. Победа на рынке, опережение конкурентов, лидерство;

Д. Рентабельность, плавные график-планы, низкие производственные затраты.

В анкете параметр А соответствует клановой корпоративной культуре, В — адхократической, С — рыночной; Д — иерархической.

## Приложение 3

### Стандарт обслуживания крупных корпоративных клиентов

#### 1. Общее

1.1. Данный Стандарт разработан на принципах и ценностях корпоративного кодекса ПАО «Ростелеком»

1.2. Основной целью разработки Стандарта обслуживания клиентов является стандартизация методов и способов взаимодействия между ПАО «Ростелеком» и получателями услуг, а также раскрытие общих принципов построения системы взаимодействия с клиентами.

1.3. Настоящий Стандарт определяет и регламентирует требования к следующим процедурам взаимодействия:

- анализ потребностей и ожиданий клиентов посредством обработки обращений клиентов;
- заключение и ведение договоров, текущее обслуживание;
- реагирование на жалобы и обращения, обеспечение «обратной связи»;
- оценка степени удовлетворенности качеством услуг и качеством обслуживания;
- осуществление мониторинга и контроля над обслуживанием клиентов, в том числе за исполнением решений, принятых по жалобам и обращениям клиентов;
- обеспечение информированности.

#### 2. Область применения

2.1. Настоящий стандарт обслуживания клиентов (далее Стандарт) является нормативным документом, устанавливающим базовые требования по взаимодействию с клиентами компании при оказании услуг в телекоммуникационной сфере, а также определяет общие требования к клиентскому обслуживанию ПАО «Ростелеком».

2.2. Действие стандарта распространяется на взаимоотношения с клиентами - физическими лицами, юридическими лицами, предпринимателями без образования юридического лица.

### Продолжение приложения 3

3. Оценка качества обслуживания, эффективность взаимодействия с клиентами.

3.1. Эффективность процесса взаимодействия с клиентами характеризуется следующими параметрами:

- единообразие требований к качеству предоставления услуг, соблюдение установленных сроков по всем процедурам взаимодействия;
- индивидуальный подход к клиентам, в том числе к инвалидам, ветеранам и социально уязвимым категориям населения;
- минимизация времени клиента, затраченного на получение услуги, в том числе посредством минимизации очных контактов клиентов и компании;
- оперативность реагирования на жалобы и устранения выявленных недостатков в работе с клиентами;
- полнота, актуальность и достоверность информации;
- мультиканальность предоставления информации.

3.2. Ключевыми критериями оценки качества взаимодействия с клиентами являются:

- обеспечение качества услуг;
- обеспечение качества клиентского обслуживания.

3.3. Настоящим Стандартом устанавливаются следующие индикаторы качества клиентского обслуживания:

- полнота, актуальность и доступность информации об объеме, порядке предоставления и стоимости услуг характеризуются индикатором «Информативность»;
- исполнение в установленный срок всех процедур, предусмотренных стандартом, в том числе по рассмотрению обращений и жалоб клиентов характеризуется индикатором «Исполнительность»;
- наличие эффективной обратной связи с клиентами, позволяющей в разумные сроки разрешать возникающие в процессе деятельности вопросы, в

### Окончание приложения 3

том числе связанные с качеством и стоимостью оказываемых услуг, характеризуются индикатором «Результативность обратной связи»;

При этом порядок выставления и применения оценок по показателям «Информативность», «Исполнительность», «Результативность обратной связи» регламентируется отдельным организационно-распорядительным документом.

#### 4. Перечень предоставляемых услуг

- телефония;
- интернет и канал связи;
- конференц-связь;
- интерактивное ТВ;
- облачные услуги и дата-центры;
- предоставление инфраструктуры.

#### 5. Дополнительные услуги

- персональный менеджер для консультации по любым вопросам поддержки и обслуживания;
- выделенная линия технической поддержки. Управление качеством услуг (QoS);
- стандартизированные SLA в зависимости от набора услуг;
- выделенные каналы продаж и обслуживания с унификацией бизнес-процессов обслуживания.

## Приложение 4

### Программа тренинга «Клиентоориентированность корпоративной культуры»

На тренинге:

- поймете четкие критерии и инструменты диагностики клиентоориентированности компании;
- разберете пошаговую технологию повышения клиентоориентированности;
- узнаете, кто такой директор по клиентингу и какова его роль в компании.

Вас ожидает:

- множество примеров из практики;
- полезные инструменты;
- простые и практичные рекомендации;
- новый взгляд на известные вещи;
- позитивная атмосфера

Каждый участник семинара получит рабочую тетрадь с заданиями и рекомендациями, двигаясь по пунктам которой Вы самостоятельно проведете диагностику, разработаете и реализуете эффективную программу улучшений.

Цель тренинга:

- познакомить руководителей с пошаговой технологией, обеспечивающей реальное повышение клиентоориентированности бизнеса и соответствующие последующие результаты;
- наметить план работ по повышению клиентоориентированности бизнеса.

Результат одного дня тренинга:

- каждый участник семинара получает рабочую тетрадь с заданиями и рекомендациями;
- двигаясь по пунктам этой тетради, участник сможет самостоятельно:
- сначала определить текущий уровень клиентоориентированности своего бизнеса;

## **Окончание приложения 4**

- определить точку бизнес-процесса, в которой уровень клиентоориентированности минимальный;
- определить причины низкой оценки клиентоориентированности и разработать программу реорганизации;
- замерить эффективность действий;
- перейти к новому циклу:
- определение узкого места;
- разработка и реализация программы улучшения;
- контроль эффективности;
- параллельно и одновременно уделять внимание:
- клиентоориентированной корпоративной культуре;
- вознаграждению клиентоориентированного поведения.

## Приложение 5

Положение о конкурсе профессионального мастерства продавцов

1. Общие положения:

1.1. Целью проведения конкурса профессионального мастерства продавцов товаров и услуг является повышение культуры обслуживания и увеличения объема продаж

1.2. Проведение конкурса способствует:

- совершенствованию профессионализма и повышению престижности профессии в сфере обслуживания;

- развитию у работников торговли творческого потенциала, чувства ответственности и деловой инициативы;

- распространению передового опыта развития торговых технологий.

1.3. Финансирование конкурса осуществляется за счет средств ПАО «Ростелеком».

2. Организаторы конкурса:

2.1. Организатором городского конкурса является департамент по работе с корпоративным сегментом и отдел подбора, развития и кадрового администрирования Красноярского филиала ПАО «Ростелеком».

3. Организация и проведение конкурса:

3.1. Общее руководство и организацию проведения конкурса осуществляет отдел подбора, развития и кадрового администрирования ПАО «Ростелеком», который определяет конкретные сроки проведения конкурса, разрабатывает и осуществляет программу проведения конкурса, подбор и определение порядка предоставленных материалов (заданий) для участников конкурса и место его проведения, организует освещение подготовки и хода конкурса в средствах массовой информации, утверждает состав конкурсной комиссии.

3.2. В конкурсе принимают участие продавцы департамента по работе с

## Продолжение приложения 5

корпоративным сегментом осуществляющие услуги на территории Красноярска, подавшие заявку в отдел подбора, развития и кадрового администрирования не позднее 30 дней до установленного срока проведения конкурса и оплатившие регистрационный сбор.

3.3. Участниками конкурса могут быть продавцы, имеющие документ о прохождении тренинга «Клиентоориентированная корпоративная культура»

3.4. Всем участникам конкурса присваиваются номера в соответствии с жеребьевкой.

4. Условия проведения конкурса:

4.1. Конкурс предусматривает:

- обслуживание клиентов и их оценка. Участники будут обслуживать клиентов в течении месяца, и получать от них положительную или отрицательную оценку;

- предоставить отчет о продажах за месяц.

Практическое задание:

- разрешение конфликтной ситуации с обоснованием и ссылкой на нормативный документ - от 3 до 5 минут.

4.2. Оценка всех заданий производится жюри по 10-балльной системе

4.3. Основными критериями при оценке выполнения задания на конкурсе являются:

- имидж участника (внешний вид, рабочая одежда, обаяние, находчивость, коммуникабельность);

- умение представить свою организацию;

- обращение с покупателем;

- умение рекламировать услуги;

- четкость и лаконичность ответов;

- знание Закона РФ "О защите прав потребителей", Правил продажи отдельных видов товаров, санитарных правил и норм, стандартов обслуживания.

## **Окончание приложения 5**

### 5. Подведение итогов конкурса профессионального мастерства

5.1. Подведение итогов проводится конкурсной комиссией. По результатам конкурса присваиваются 1, 2, 3 места лучшим продавцам. Победителям вручаются дипломы.

Анкета оценки эффективности тренинга

1. Насколько важной для Вас была тема тренинга?

А. Важной;

Б. Трудно сказать;

В. Не важной.

2. Узнали ли Вы что-нибудь новое для себя?

Да;

Нет.

Если да то, что именно? \_\_\_\_\_

3. Сможете ли Вы применить полученные знания на практике?

А. Да;

Б. Возможно;

В. Нет.

4. Оцените насыщенность программы новой информацией:

А. Высокая;

Б. Средняя;

В. Низкая.

5. Насколько последовательно и логично был изложен материал? От 0 до 10

6. Оцените объем изложенного материала:

А. Недостаточно;

Б. Достаточно;

В. Перенасыщено.

7. Насколько Вы удовлетворены работой тренера? Отметьте на шкале от 0 до 10.

8. Что бы вы посоветовали изменить в тренинге? \_\_\_\_\_

9. Что вам особенно понравилось в тренинге? \_\_\_\_\_



Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

**дата выгрузки:** 11.06.2016 20:06:29

**пользователь:** [veronika.likhouzova@yandex.ru](mailto:veronika.likhouzova@yandex.ru) / ID: 1408703

отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»

на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

---

Оригинальность: 68.98%

Заимствования: 31.02%

Цитирование: 0%

### Информация о документе

**№ документа:** 35

**Имя исходного файла:** 4 июня ВКР.docx

**Размер текста:** 1277 кБ

**Тип документа:** Не указано

**Символов в тексте:** 125944

**Слов в тексте:** 14563

**Число предложений:** 754

---

### Информация об отчете

**Дата:** Отчет от 11.06.2016 20:06:29 - Последний готовый отчет

**Комментарии:** не указано

**Оценка оригинальности:** 68.98%

**Заимствования:** 31.02%

**Цитирование:** 0%