СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………...3

1 Теоретические аспекты понятия и сущности корпоративной культуры……5

* 1. Общие понятия и сущность корпоративной культуры………………......5
  2. Элементы корпоративной культуры……………………………………...7
  3. Типы корпоративной культуры…………………………………………..11

2 Корпоративная культура организации на примере АО «Тандер»………....14

2.1 Общая характеристика деятельности АО «Тандер»……………………14

2.2 Анализ корпоративной культуры на примере АО «Тандер»…………..17

3 Направления совершенствования методов формирования и развития в организации корпоративной культуры…………………………………………20

3.1 Технологии формирования корпоративной культуры………………….20

3.2 Перспективы развития корпоративной культуры………………………24

Заключение……………………………………………………………………….28

Список использованных источников…………………………………………...29

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура может складываться стихийно, в процессе жизнедеятельности компании, или целенаправленно формироваться руководством компании. В последнее время персонал является важнейшим ресурсом для многих организаций, поэтому целенаправленное выстраивание определённой корпоративной культуры в соответствии со стратегией развития компании становится для многих работодателей одной из важнейших задач, так как несовпадение целей, системы коммуникаций между сотрудниками может приводить к серьёзным проблемам в развитии бизнеса.

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что корпоративная культура напрямую связанна с коммерческий успехом компании. Компания будет успешной только в случае, если сотрудники будут понимать важность своей работы, чувствовать, что их профессиональный уровень пропорционален успеху компании. На данный момент на рынке работодателей существует очень сильная конкурентная борьба, и грамотные специалисты в праве выбирать компанию из множества предприятий. Мотивация сотрудников, построение отношений между сотрудниками, принципы и методы работ, используемых в деятельности организации, все это является важнейшим фактором в борьбе компании за грамотных специалистов.

Объект исследования – корпоративная культура организации на примере АО «Тандер», который выступает субъектом исследования.

Предметом исследования является организация корпоративной культуры в АО «Тандер»

Цель курсовой работы заключается в изучении корпоративной культуры, методов ее формирования и развития в теоретическом и практическом обосновании.

Указанная цель курсовой работы предопределила необходимость решения следующих задач:

– освятить теоретические аспекты корпоративной культуры;

– охарактеризовать деятельность организации АО «Тандер»;

– рассмотреть его внутреннюю среду;

– проанализировать методы формирования и развития корпоративной культуры.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, определены предмет, объект, цель и соответствующие ей задачи, показана практическая значимость.

В первой главе данной работы определяется понятие корпоративной культуры, ее структура и элементы. Описаны понятия этика компании, миссия компании.

Во второй главе дана общая характеристика АО «Тандер», рассмотрена его внутренняя структура, исследована действующая практика корпоративной культуры российских федеральных торговых сетей на примере сети магазинов «Магнит»

В третьей главе изучена практика по формированию корпоративной культуры и представлены рекомендации по ее совершенствованию.

В заключении подведены итоги и обобщены полученные в результате работы выводы по рассматриваемой теме.

1 Теоретические аспекты понятия и сущности корпоративной культуры

1.1 Общие понятия и сущность корпоративной культуры

Корпоративная культура представляет собой важный компонент и условие существования корпорации. Благодаря существующей корпоративной культуре сотрудники объясняют себе и другим, почему их корпорация функционирует определенным образом и как ее деятельность связана с обеспечением комфортной атмосферы работы сотрудников и выполнением стратегических приоритетов самой корпорации.

Корпоративная культура – совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

Корпоративные ценности – все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации [5].

Корпоративные ценности лежат в основе корпоративной культуры, поскольку именно на их основе вырабатываются нормы и стандарты трудового поведения, традиции и ритуалы внутрифирменного менеджмента. Выделяют два вида таких ценностей:

– ценности благосостояния, необходимые для поддержания физической и умственной активности человека;

– моральные ценности, необходимые для поддержания психологического комфорта человека, реализации потребности в самоуважении [12].

Организационные нормы – общепринятые в данной корпорации шаблоны поведения. К ним относятся образцы отношений с начальством и подчиненными, обычаи, принятые в корпорации и не действующие вне ее.

В отличие от корпоративных ценностей, традиций и ритуалов, они всегда четко закрепляются во внутренних регламентах и индивидуальных должностных инструкциях. Данные требования касаются в первую очередь таких аспектов трудовой деятельности сотрудников, как соблюдение ими:

– норм трудовой и производственной дисциплины, правил техники безопасности;

– этических правил общения с клиентами, коллегами, руководителями;

– фирменного стиля одежды [12].

Корпоративная культура может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощаются в организационной структуре управления и кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

На корпоративную культуру влияют следующие факторы:

– идеальные цели;

– господствующие идеи и ценности;

– выдающиеся деятели и ролевые модели;

– принятые стандарты и правила;

– неформальные каналы коммуникации.

Иначе главные составляющие корпоративной культуры можно сформулировать следующим образом:

– важность работы для достижения успехов в бизнесе;

– склонность к риску, поощрения и наказания;

– энергия, стимулы и инициатива;

– информация и подготовка;

– уважение к человеку вообще и к служащим в особенности, так как они являются залогом развития бизнеса;

– признание факта, что потребители и их нужды – центр вокруг которого вращается вся деятельность корпорации [5].

1.2 Элементы корпоративной культуры

В нашей стране корпорациями чаще всего называют акционерные общества, а также составные части государственных коммерческих организаций. Поэтому более правильным в отечественной организационной науке и практике следовало бы считать термин «организационная культура» предприятия, фирмы, компании, а не «корпоративная культура». Последний термин стал широко применяться в России, когда эксперты, ученые и специалисты начали усиленно изучать, что делает успешными американские корпорации. Применение понятия «организационная» культура в целом значительно шире, чем «корпоративная» [9].

По мнению Э. Шейна, познание организационной культуры начинается с первого поверхностного уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации и т.д.

На втором, подповерхностном уровне, изучению подвергаются ценности и верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Третий, глубинный уровень включает новейшие предположения, среди них Э. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

В соответствии с тем, какие из указанных уровней изучаются, существует подразделение организационной культуры на объективную и субъективную.

Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности и убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Она является основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, применяемые технологии, униформа и т. д. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация [7].

Уровни организационной культуры представлены на рисунке 1.1 [7].

Корпоративная культура

Глубинный уровень

Подповерхностный

Поверхностный уровень

БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Смысл предметов и явлений;

верования, взгляды

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

общие убеждения;

моральные взгляды;

этические правила;

кодекс поведения

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

образцы поведения;

стиль общения;

технологии;

архитектура;

символы, ритуалы, ценности

Субъективная культура

Объективная культура

Рисунок 1.1 – Компоненты, составляющие организационную структуру [7].

К элементам корпоративной культуры относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и героев фирмы.

Символы – объекты, действия или события, имеющие смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации.

Предания – основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

Герои – люди, олицетворяющие собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, подражать которым стремится большинство сотрудников.

Девизы – предложения, в которых кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры [6].

Организационная культура представляет собой набор наиболее важных требований к членам организации и системе заявляемых ею ценностей, дающих сотрудникам организации ориентиры поведения и действий.

Структура корпоративной культуры представлена на рис 1.2 [4].

Миссия и ценности

Особенности организации и условий труда

Корпоративная культура

Социально-психологическая культура

Культура внутренних коммуникаций

Информационный дизайн

Рисунок 1.2 – Структура корпоративной культуры [4].

Миссия любой компании – это ее социальное предназначение, т.е. то, что общество ждет от функционирования данной организации. Хорошо сформулированная миссия способствует решению многих задач.

Ценности – устойчивые убеждения о предпочтении одного представления по отношению к другому. Они определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности и т.д.

Корпоративная этика – составная часть корпоративной культуры. Кодекс корпоративной этики – значимый фактор развития корпоративной культуры [4]. Корпоративный подход к культуре характеризуется обособленными требованиями корпорации в данной области, замкнутыми ее пределами. Он проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, нормах поведения. Наилучшим образом это отражается в корпоративном этическом кодексе – утвержденном регулирующим документе, который включает положения, принципы кооперации, правила поведения сотрудников, ответственность администрации по отношению к последним и к потребителям [9]. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей [12].

Особенности организации и условий труда выражают культуру и профессионализм руководства и подчиненных, а также определенную зрелость коллектива.

Культура внутренних коммуникаций состоит из следующих элементов:

– собрания, совещания, встречи с руководителем являются формой непосредственного общения и передачи информации;

– информационные стенды и корпоративные издания информируют большое количество сотрудников, партнеров и клиентов;

– корпоративные праздники.

Социально-психологический климат – социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении.

Информационный дизайн (фирменный стиль) – элементами фирменного стиля являются: эмблема, товарный знак, фирменные цвета, слоган [4].

1.3 Типы корпоративной культуры

Классификация корпоративных культур очень многообразна.

Рассмотрим один из способов их классификации предложенный Д. Соненфельдом, который выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость», каждая из которых имеет определенный потенциал для развития компании и по-своему влияет на удовлетворение и карьерный рост сотрудников.

Культура «бейсбольная команда» формируется в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. Ценятся талант, новаторство и производительный труд. Такая культура формируется в компаниях, работающих в динамичных отраслях, уровень риска в которых велик.

Для «клубной» культуры характерны верность, преданность и принадлежность работников к группе. В стабильной и защищенной среде ценятся возраст и опыт. Сотрудники, имеющие большой стаж работы в компании, получают большее вознаграждение, чем новички. «Клубная» культура способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания является закрытой, неспособной проводить перемены.

В «академию» также нанимаются молодые работники, заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве и медленном, стабильном продвижении вверх по служебной лестнице. Основой для вознаграждения и продвижения по службе являются трудолюбие и профессионализм.

Культура «крепости» обычно формируется в кризисной для организации ситуации, когда речь идет о выживании компании. «Крепость» не может гарантировать сотрудникам сохранность рабочих мест или профессиональный рост в периоды реструктуризации и сокращения компании, но при этом она предоставляет прекрасные возможности для уверенных в себе менеджеров [6].

Ф. Тромпенаарс выделяет следующие четыре вида корпоративной культуры: «семья», «Эйфелева башня», «управляемая ракета», «инкубатор».

Типология корпоративных культур по Ф. Тромпенаарсу представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Типология корпоративных культур по Ф. Тромпенаарсу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Сравниваемые параметры | Эталитарность (равенство) | Иерархия | | Личность | Инкубатор,  культура, ориентированная на достижение | Семья,  культура, ориентированная на власть | | Цель | Управляемая ракета,  культура, ориентированная на цель | Эйфелева башня,  культура, ориентированная на роль | |

Рассмотрим основные черты, характерные для каждого типа корпоративной культуры.

1 Тип корпоративной культуры «семья»

Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу. Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Изменения в такой корпоративной культуре обычно носят политический характер, когда главные фигуры определяют политику компании.

2 Тип корпоративной культуры «Эйфелева башня»

В данной культуре организации заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям, или «человеческим ресурсам», относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Планирование кадров, принятые системы оценки, программы стажировок, ротация рабочей силы – все это помогает производить и классифицировать человеческие ресурсы для выполнения соответствующих функций. Все изменения в культуре «Эйфелевой башни» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип корпоративной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде.

3 Тип корпоративной культуры «управляемая ракета»

Эта культура ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы. Все члены группы занимают равные позиции. Окончательным критерием человеческой ценности данной культуре считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые; текучесть кадров высока. Во многих отношениях «управляемая ракета» является полной противоположностью «семье», в которой связи между людьми сильны, прочны и длительны.

4 Тип корпоративной культуры «инкубатор»

В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Цель культурного «инкубатора» – освободить индивида от рутины, создав условия для творческой деятельности. Приверженцы этой культуры развивают, поддерживают и критикуют идеи, помогают в создании нового продукта или услуги. Структура и иерархия «инкубаторов» минимальна. В отличие от «семейной» культуры лидерство в данной культуре завоевывается, а не определяется руководящей должностью [8].

Описанные выше корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них.

2 Корпоративная культура организации на примере АО «Тандер»

* 1. Общая характеристика деятельности АО «Тандер»

АО «Тандер» сегодня – одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в разных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики «Магнит-Косметик».

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По данным на 31 декабря 2017 г. компания включает 16 350 торговых точек, из них 12 125 – в формате магазин «у дома», 243 гипермаркета «Магнит», 208 магазинов «Магнит Семейный» и 3 774 магазина «Магнит-Косметик». Выручка компании за 2017 год составила 1,14 триллиона руб. [13].

Акционерное общество «Тандер» представляет собой предприятие, занятое в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы участников.

Юридический адрес АО «Тандер» – Россия, г. Краснодар, ул. Леваневского, д. 185.

Организационно – правовая форма – акционерное общество.

Акционерным обществом в соответствии со ст. 96 ГК РФ от 30.11.1994 № 51 – ФЗ (ред. От 31.01.2016), признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций [1].

Структура акционеров розничной сети (на февраль 2018 г) представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура акционеров АО «Тандер»

|  |  |
| --- | --- |
| Категория акционеров | Доля в уставном капитале,% |
| Сергей Галицкий | 2,72 |
| Владимир Гордейчук | 2,54 |
| Собственные акции | 0,44 |
| В свободном обращении | 65,2 |
| ВТБ | 29,1 |

Правовое положение АО «Тандер», права и обязанности его участников определяются ГК РФ и ФЗ от 26.12.1995 г. № 208 – ФЗ «Об акционерных обществах» [2].

В настоящее время, в соответствии с Уставом, основными видами деятельности АО «Тандер» являются:

– оптовая торговля продуктами питания;

– оптовая торговля безалкогольными и алкогольными напитками;

– розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

– прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

– осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;

– иные виды деятельности, непротиворечащие законодательству.

Компания АО «Тандер», на сегодняшний день, известна на рынке как серьезный и надежный партнер, отличающийся прекрасной организацией работы и нацеленностью на долгосрочное сотрудничество. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет около 280 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года» [13].

Компания имеет линейно-функциональную структуру управления.

Преимущества данной структуры:

– обеспечение принципа единоначалия;

– ясность и четкость связей управления;

– оперативность управления.

Органы управления АО «Тандер» представлены на рисунке 2.1 [13].

Общее собрание акционеров

Комитет по аудиту

Совет директоров, председатель совета директоров

Ревизионная комиссия

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Правление, председатель правления, генеральный директор

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления АО «Тандер» [13].

Высшим органом управления АО «Тандер» является Общее собрание акционеров, к исключительной компетенции которого относится избрание членов Совета директоров и членов Правления. Общее собрание акционеров проводится ежегодно, в сроки, установленные Уставом акционерного общества.

Совет директоров является наблюдательным советом и осуществляет общее руководство деятельность акционерного общества за исключением вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью АО «Тандер» осуществляется Правлением и генеральным директором.

* 1. Анализ корпоративной культуры на примере АО «Тандер»

Организационная культура предприятия формируется на основании поставленной организацией миссии, целей, стратегий и задач.

Миссией компании АО «Тандер» является работа для повышения благосостояния своих покупателей, сокращая их расходы на покупку товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологии и достойно вознаграждая сотрудников.

Цель компании – обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Стратегические цели компании:

– дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;

– формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;

– внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности [13].

Построение корпоративной культуры в АО «Тандер» велось с создания организации. Изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

Культура розничной сети весьма развита, в основном ее можно отнести к бюрократическому типу. Она характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала. Сотрудники фирмы по мере возможностей стараются повышать свой культурный и образовательный уровень. Это выражается в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Культура обслуживания, четкость, быстрота, внешний вид сотрудников - все это формирует положительный образ фирмы.

Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Например, совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений. Необходимо отметить, что абсолютно все торговые точки компании оформлены идентично. Это служит не только для узнаваемости бренда, но и для поддержания корпоративного духа, а соответственно и культуры.

В настоящее время в розничной сети «Магнит» глубоко развита система мотивации сотрудников, что оказывает большое влияние на уровень корпоративной культуры в котором располагаются ценности и нормы организации.

Она проявляется особыми мероприятиями по развитию лояльности сотрудников к компании и воспитанию командного духа:  
 – в рамках структурных подразделений компании «Магнит» регулярно проводятся профессиональные соревнования, победители которого получают премии;

– любые поступившие от сотрудников инициативы и новации в обязательном порядке изучаются комитетом «Магнит-идея». Авторам проектов, получивших поддержку идейного комитета, также выплачивается премия.

– сотрудники могут рассчитывать на поддержку в трудные моменты. Компания оказывает материальную помощь в сложных жизненных ситуациях, проявляет заботу о вашем здоровье, предоставляя сотрудникам и членам их семей бесплатные и льготные путевки в санатории и дома отдыха. Для удобства многотысячного коллектива розничной сети «Магнит» создана корпоративная пенсионная программа, участвуя в которой каждый работник может увеличить накопительную часть своей будущей пенсии.

Самой же большой ценностью работы в компании «Магнит» для многих является шанс войти в команду профессионалов, вместе с которыми можно решать самые сложные задачи. В компании созданы все условия для того, чтобы трудолюбивый и амбициозный сотрудник мог вырасти до уровня ТОП-менеджера. Сотрудник сети «Магнит» проходит процедуру ввода в должность, предполагающую и теоретическое и практическое обучение на любом уровне и в любом качестве - стажера, специалиста, руководителя. Существует не только очное, но и дистанционное обучение. Для руководителей разных уровней предусмотрена программа тренингов, развивающая управленческие навыки. Все вместе это позволяет каждому минимизировать риск совершения ошибок, увеличить продуктивность своей работы, шансы на карьерный и личностный рост и - непременно - укрепление благосостояния каждого члена коллектива. Все это говорит о том, что в компании широко развита система мотивации как рядовых сотрудников, так и топ-менеджеров и за весь период существования сформировалась сильная широко развитая корпоративная культура.

Наличие в трудовом коллективе отношений корпоративного духа принципиально повышает эффективность функционирования кадрового направления деятельности организации и системы управления им. Однако для формирования и сохранения таких отношений работодатель должен приложить немало практических усилий.

Основными проблемами разрушения сложившейся корпоративной культуры организации обычно выступают:

– появление нового собственника, чьи ошибочные ценностные ориентиры в области организации трудовых отношений определяют отказ от социально ориентированной кадровой стратегии;

– назначение нового руководителя подразделения предприятия, по различным причинам противопоставившего себя трудовому коллективу и вступившему с ним в жесткую конфронтацию;

– появление в трудовом коллективе нового сотрудника, претендующего на роль неформального лидера и для достижения этой цели превратившегося в «возмутителя спокойствия», т.е. в сознательного провокатора личностных и трудовых конфликтов [12].

Подводя итог, следует сказать, что в акционерном обществе «Тандер» крепко сформирована и отлажена культура организации, явных проблем в ходе анализа компании не было обнаружено. АО «Тандер» за время своего существования достаточно хорошо организовал систему корпоративного управления и корпоративное поведение работников. Предприятие имеет явные признаки сильной организационной культуры.

3 Направления совершенствования методов формирования и развития в организации корпоративной культуры

3.1. Технологии формирования корпоративной культуры

Понятие «корпоративной культуры» вошло в практику развитых стран в 20-е годы ХХ в., когда возникла необходимость формирования взаимоотношений внутри крупных компаний. Формирование корпоративной культуры предполагает персоналу компании таких трудовых, социальных, бытовых, психологических и других условий, в которых он чувствовал бы себя комфортно [4].

Корпоративная культура относится к факторам внутренней среды и проявляется, прежде всего, в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей, дисциплину и культуру их исполнения, динамизм и адаптивность к нововведениям в организации, общепринятый стиль управления и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Процесс формирования корпоративной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации. Происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы и правила поведения, ритуалы, системы коммуникации, язык общения, системы мотивации, т. е. формируется конкурентное поведение работников внутри организации. Причем главная роль в процессе формирования культуры отводится руководителю.

Модель формирования корпоративной культуры представлены на рисунке 3.1

Общество

Рынок

Корпоративная культура

Представления о ценностях

Нормы и правила поведения

Конкурентное поведение работников внутри и вне организации

Рисунок 3.1 – Модель формирования корпоративной культуры.

Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации.

Ценности должны отвечать потребностям людей, получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются, имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада [3].

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него возникают потребности иного плана: в достижении достойного положения в коллективе, признании, самореализации и т. д. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одна из важный функций которой – поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

Трудность поддержания требуемого уровня корпоративной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды и убеждения. Индивидуальные личностные ценности новых сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации.

Адаптация к корпоративной культуре – один из самых сложных моментов для новых сотрудников. Обычно рекомендуется проведение ряда мероприятий, облегчающих восприятие культуры новыми членами организации и направленных на поддержание и укрепление установившихся ценностей путем обучения, тренировки, напоминания, повторения, укрепления традиций [4]. Адаптация, как отлаженная функция корпоративной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях, а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Практическая реализация мероприятий по формированию корпоративного духа должна осуществляться в определенной технологической последовательности, включающей в себя шесть этапов:

Первым этапом является формулировка кредо организации как идеологической основы стратегического управления персоналом. Кредо должно четко корреспондироваться с ранее определенной миссией организации и отвечать методическим требованиям: реалистичности, конкретности, согласованности целей, поставленных по различным направлениям уставной деятельности организации.

Вторым этапом является разработка элементов корпоративной культуры, необходимых для управления персоналом организации в оперативном режиме, а именно:

– норм и стандартов трудового поведения сотрудников организации, реализация которых позволит обеспечить заявленный в кредо уровень корпоративной культуры;

Третьим этапом выступает разработка социально ориентированной кадровой стратегии, соответствующие положения которой призваны подтвердить в глазах сотрудников, что их работодатель нацелен:

– поддерживать максимально стабильный кадровый состав организации, проводя эффективную профилактику высокой текучести кадров;

– сохранять высокий уровень оплаты труда и социальной поддержки;

– создавать условия для полного раскрытия трудового потенциала сотрудников как предпосылки их успешной профессиональной карьеры;

– обеспечивать комфортный психологический климат в трудовом коллективе;

– формировать фирменный стиль управления персоналом и служебными коммуникациями, основанными на принципах и традициях высокой корпоративной культуры.

Четвертым этапом выступает разработка комплекта внутренних регламентов организации по кадровому направлению деятельности, которые должны:

– отражать декларированные стратегические подходы к управлению персоналом;

– закреплять нормы и стандарты трудового поведения сотрудников;

– позволять на практике реализовать традиции и ритуалы внутрифирменного управления.

Пятым этапом выступает организация специального обучения сотрудников организации, в должностные обязанности которых входит формирование и поддержание отношений корпоративного духа, а именно:

– специалистов службы персонала;

– менеджеров всех уровней.

Шестым, завершающим этапом, является непосредственное внедрение инноваций, по результатам которых в практику поддержания в трудовом коллективе корпоративного духа должны быть внесены соответствующие коррективы [12].

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что наличие в трудовом коллективе организации отношений корпоративного духа принципиально повышает эффективность функционирования кадрового направления деятельности организации и системы управления им.

3.2 Перспективы развития корпоративной культуры

Корпоративная культура является важнейшей характеристикой организации, которая определяет в первую очередь индивидуальность компании, т.е. то, чем она отличается от других, поэтому культура выдвигается на одно из первых мест в управлении. Главной задачей формирования и развития культуры становится поддержка происходящих в компании перемен, но при этом и сама организационная культура становится важнейшим объектом изменений.

Современная организация заинтересована в восприятии и принятии организационной культуры всеми работниками, в том, чтобы они осознавали и принимали ее миссию и цели, нормы и традиции. Каждый новый сотрудник овладевает сложившейся в компании культурой, осваивает тот социальный опыт, который накоплен до него, воспринимает новые ценности, что, безусловно, накладывает отпечаток на личность и индивидуальность человека. Но влияние это взаимно: каждый работник вносит свой вклад в развитие организационной культуры организации, влияя в том числе и на практику управления организацией. Для успешного развития современной организации необходима постоянная модификация практики управления, при этом следует иметь ввиду, что любое изменение отражается на ее корпоративной культуре. Любые изменения в современной организации сегодня уже не приносят нужного результата, если их не сопровождает перестройка организационной культуры [10].

Формированием требуемого уровня корпоративной культуры, направленной на развитие компании, необходимо целенаправленно управлять. Управление корпоративной культурой - одна из современных тенденций и важный элемент корпоративной стратегии. Необходимо постоянно осуществлять анализ существующей корпоративной культуры, исследовать тенденции ее развития, выявлять устаревшие нормы корпоративной культуры и формулировать цели перспективной культуры, соответствующей стратегическим целям организации.

Жизнеспособность корпоративной культуры, ее проявления зависят от степени развитости формальных институтов управления компанией в целом. В свою очередь эти институты только тогда будут удовлетворять цивилизованным нормам управления корпорациями, когда будут функционировать в соответствии с ценностными ориентациями организации.

Другой тенденцией современного развития корпоративной культуры является принятие Кодекса корпоративного поведения или корпоративной этики с точки зрения экономической целесообразности. Получение прибыли предприятием не должно расходиться с принятыми компанией социальными обязательствами, не должно вредить ее репутации.

Выделяют 3 уровня развития корпоративной культуры:

1 Уровень классики;

1. Межкорпоративный уровень;
2. Уровень культуры бизнеса.

При переходе на уровень классики, основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития предприятия и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, происходит осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии.

Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

– способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;

– формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют и разные перспективы[11].

Перспектива компаний с различным уровнем корпоративной культуры представлена в таблице 3.1 [11].

Таблица 3.1 – Перспектива компаний с различным уровнем корпоративной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Характеристика компании | Перспективы компании |
| Корпоративная культура | Развитая атрибутика корпо-  ративной культуры; ориента-ция на получение прибыли, завоевание и удержание по-зиций на рынке; патриотизм, командный дух | При отсутствии способно-сти учитывать быстро меня-ющиеся условия макросре-ды компания может стать неэффективной |
| Межкорпора-тивная культура | Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толеран-тна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибу-там | Дополнительные возможно-сти ведения бизнеса, расши-рение информационных ре-сурсов, развитие персонала, стабильное функциониро-вание компании |
| Культура  бизнеса | Готовность к социальному  партнерству; взаимное обо- гащение корпоративной  культуры компании и обще-ственных ценностей | Развитые ценности и потре-бности формируют предпо-сылки для появления новых направлений деятельности |

Культура организации всегда приемлема для определенного периода жизненного цикла организации и внешних условий. Изменение этих условий, усиление конкуренции, появление новых технологий, стремительные экономические изменения и перемены в законодательстве требуют адаптации организации к новым условиям. Такая адаптация всегда влечет за собой поток организационных изменений. Если культура организации является сдерживающим фактором на пути повышения эффективности, она также нуждается в изменениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура компании – это система ценностей, определяющая нормы и правила поведения ее сотрудников. Она определяет настрой и психологический климат в коллективе. Культура организации проявляется практически во всех аспектах жизни организации: от дизайна интерьера офиса до манеры общения в коллективе. Она служит не просто внешним проявлением сложившихся правил, но и является мощным инструментом управления.

Корпоративная культура компании является объединяющей коллектив ее работников основой. При наличии такой основы, представляющей собой совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, созданных и разделяемых большинством работников, у предприятия имеется и четко сформированная идеологическая составляющая. Формирование и постоянное совершенствование корпоративной культуры компании является неотъемлемой частью системы управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51 – ФЗ (в ред. 31.01.2016) // СПС «Консультант Плюс», 2018г.
2. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208 – ФЗ // СПС «Консультант Плюс», 2018г.

3. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «Корпоративная культура». –М.: 2005. – С. 45–46.

4 Синяева И. М., Маслова В. М., Синяев В. В. Сфера PR в маркетинге. –М.: 2015. – С. 152–156.

5 Орехов С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В., Корпоративный менеджмент. – М.: 2017 – С. 209–211

6 Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. Формирование конкурентоспособности работников организации ». –М.: 2005. – С. 135-138.

7 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями. – М.: 2017 – С. 181–183.

8 Персикова Т. Н. Корпоративная культура. – М.: 2011 – С. 117–125.

9 Голов Р.С., Агарков А. П., Мыльник А. В. Организация производства, экономика и управление в промышленности. – М.: 2017 – С. 106.

10 Смирнова В. Г. Организационная культура. – М.: 2018 – С. 262.

11 Маслова Е.Л. Менеджмент. – М.: 2016 – С. 231–232.

12 Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: 2017 – С. 31,37-40.

13 Официальный сайт АО «Тандер» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://magnit-info.ru/> (дата обращения – 15.03.2018)