**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| **Введение……………………………………………………………………………3** | |
| **Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры……………………………………………………….5** | |
| * 1. Теоретические подходы к определению понятий и видов корпоративной культуры организации………………………………….5 | |
| * 1. Собственный подход к определению понятия корпоративной культуры и ее видов……………………………………………………….10 | |
| * 1. Методика анализа корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе…………………………………………………………………….13 | |
| **Глава 2. Исследование корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса ……………………………………………………………….16** | |
| 2.1. Оценка этапов формирования корпоративной культуры субъекта малого и среднего бизнеса ………………………………………………16 | |
| 2.2. Анализ корпоративной культуры на примере ИП Мамедов И.П…21 | |
| 2.3. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры……………………………………………………………………28 | |
| **Заключение……………………………………………………………………….31** | |
| **Список литературы……………………………………………………………..33** | |
|  |  |

**Введение**

Понятие «корпоративная культура» – достаточно новое для России, хотя уже давно и активно используется во многих других странах.

Менеджмент организации не только призван соответствовать корпоративной культуре, так как сильно зависит от нее, но и должен оказывать влияние на формирование, развитие и совершенствование самой культуры. Очевиден тот факт, что организации с сильной корпоративной культурой функционируют намного лучше аналогичных организаций, в которых культура неразвита, либо ее не существует вовсе. Актуальность данной работы обусловлена недостаточностью знаний о развитии и функционировании корпоративной культуры на практике малого и среднего бизнеса в российских условиях.

Целью данной работы является исследование корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение теоретических подходов к определению понятий корпоративной культуры организации;

- рассмотрение методологических подходов формирования корпоративной культуры;

- анализ корпоративной культуры как составляющей системы организационной культуры;

- построение модели корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе;

- анализ особенностей корпоративной культуры в организации малого и среднего бизнеса по данным эмпирического исследования;

- исследование системы управления корпоративной культурой в малом и среднем бизнесе.

Объектом исследования в работе выступает малый и средний бизнес.

Предметом исследования в работе является корпоративная культура.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования вопросов применения корпоративной культуры: Бекелевой Е.А., Бусыгина О.В., Герасимовой Г.В., Гудковой Т.В., Давыдова В.Н., Демина Д.А., Ивановой Т.Б., Камерона К.С., Капитонова Э.А., Макеева В.А., Морозовой Н.С., Москалевой Т.А., Павловской С.Н., Перваковой Е.Е., Рычковой А.А. , Селивановой М.В., Уныловой А.В., Ходуса Д.Ю., Шапиро С.А., Яковлевой К.О. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы применения корпоративной культуры, ее видов и основных этапов формирования.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком литературы. Первая глава посвящена исследованию теоретико-методологических подходов к определению корпоративной культуры. Вторая глава направлена на исследование особенностей корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса.

**1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры**

**1.1. Теоретические подходы к определению понятий корпоративной культуры организации**

Собственно сам термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке применительно к взаимоотношениям в офицерской среде. Следуя формальному определению, «корпоративная культура» – это совокупность моделей поведения, которые выработаны организацией в процессе ее адаптации к внешней среде и формирования внутренних связей и отношений, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Корпоративная культура организации – достаточно сложный, многоаспектный и дискуссионный феномен. Последнее проявляется в отношении как минимум двух базовых групп методологических вопросов: каковы соотношение, содержание и сущность понятий «корпоративная» и «организационная» культура и какова природа этих феноменов.

Проведение анализа литературы позволило выделить классификацию подходов к определению соотношения понятий «корпоративная» и «организационная» культура[[1]](#footnote-1).

Согласно первому подходу, организационная культура тождественна корпоративной: явления имеют одинаковую структуру (ценности, нормы, верования и т.д.). Логическая схема: ОК=КК (организационная культура = корпоративной). Следует отметить, что многие американские ученые, такие как Э. Шейн, Ф. Харрис и Р. Моран не проводят различий в этом отношении.

Согласно второму подходу, организационная культура не тождественна корпоративной. (Логическая схема: ОК ≠ КК). В рамках этого положения возможны три точки зрения. Первая заключается в рассмотрении их как двух принципиально разных явлений по критериям стабильности (динамичности), однородности, природе и механизмам создания, сущности, численному охвату персонала. В свою очередь, данную точку зрения можно представить обобщенно двумя частными. В первом случае корпоративная культура представляет собой искусственное формирование, выступает управленческим ресурсом и конкурентным преимуществом компаний и фирм, инструментом, применяемым целенаправленно, организационная – стихийно и как естественно сложившийся феномен. Подобную точку зрения отстаивают А.А. Рычкова и Г.В. Герасимова. А.А. Рычкова разделяет эти два явления по сущностным характеристикам, однако, при этом она не производит структурных их различий, включая в содержание обеих ценности, мифы, ритуалы и праздники. Также акцент данный автор делает на спонтанном формировании организационной культуры и неявном ее существовании для коллектива[[2]](#footnote-2).

Корпоративная культура в ее понимании отличается взаимодействием между элементами культуры и осознанием членами организации своей и чужой роли в компании.

Прикладной характер корпоративной культуры отмечается и Г.В. Герасимовой. Данный автор считает, что на сегодняшний день доминирует понимание корпорации как «сообщества» и «объединения». Поэтому корпоративная культура может восприниматься как комплекс мер по созданию корпоративного духа и применяться к организации любого масштаба и типа[[3]](#footnote-3).

Такие авторы как Г.А. Микаелян, Т.А. Москалева, М.В. Селиванова подчеркивают «искусственный» характер корпоративной культуры, однако, обходят вопрос ее соотношения с организационной. В.А. Макеев считает, что «корпоративная культура отличается от всех остальных субкультур своим «рукотворным характером»: как никакая другая культура она есть продукт целенаправленного культивирования и реализации неких стратегических задач»[[4]](#footnote-4).

М.В. Селиванова также подчеркивает практическое значение корпоративной культуры в понимании ее как системы принципов и норм, направленных на повышение мотивации работников и достижение целей организации[[5]](#footnote-5). Т.А. Москалева отстаивает точку зрения о том, что корпоративная культура – это инновационный способ управления, вполне применимый к государственным организациям, в основе которого лежат клиентоориентированные подходы[[6]](#footnote-6). В работе С.В. Павловской подчеркивается значение корпоративной культуры как «организационно-педагогической системы», усиливающей сплоченность коллектива, позволяющей членам организаций выбрать корректную модель поведения[[7]](#footnote-7).

Во втором случае корпоративная культура характерна исключительно для корпораций, организационная – для средних и мелких фирм, следовательно, различаются они по признаку организационной структуры и численному охвату персонала.

Сторонники подхода: С.А. Шапиро, Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. С этой точки зрения исследователи предлагают отталкиваться от понятия корпорации как объединения более мелких компаний и фирм, существующего в сфере торговли и производства. Причем отмечается, что корпорации характерны для западного общества, в России же разрабатывалось понятие «организации» и «организационной культуры», последняя возникла из изучения организационного поведения.

Принципиально важным является разделение организационной и корпоративной культур по признаку структуры. Исследователи считают, что организационная структура – один из элементов организационной культуры, она имеет жесткий, императивный характер и напрямую связана с формальными нормами организации, закрепленными документально. С.А. Шапиро четко разграничивает два термина: «организационная культура фирмы» и «корпоративная культура компании»[[8]](#footnote-8). Содержание первого явления, с его точки зрения, составляют дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация, нормирование, гуманизация труда, мотивационная и социальная политика, кадровый документооборот, закрепленные в соответствующих актах.

Наконец, на сегодняшний день в процессе формирования находится еще один подход, в рамках которого корпоративная культура понимается как новый отдельный пласт, этап, уровень культуры компаний и фирм, явление постиндустриального общества. Данная методологическая позиция еще в общем виде не сформулирована исследователями и не получила отражения в классификациях подходах. Однако отдельные понимания в рамках этой позиции имеют место в приращиваемых научных знаниях.

Наибольшую трудность в определении понятия «корпоративная культура» является его частое отождествление с понятием «организационная культура» в работах отечественных авторов, но многие всё же в этом преуспели.

Корпоративная культура вновь создающейся компании, как правило, формируется под влиянием акционеров и руководителя, исходя из «универсального», на их взгляд, принципа – «делай, как я». С ростом бизнеса, с формированием сложных структур управления руководитель и акционеры становятся не в состоянии влиять на коллектив личным примером.

В этот момент и возникает необходимость создания корпоративной культуры как таковой, которая может включать в себя методики адаптации персонала и разрешения внутренних конфликтов, критерии мотивации, совокупность правил и норм делового общения, приемы неформального управления коллективом, корпоративную символику, традиции и ритуалы.

Выделяют следующие виды корпоративной культуры на предприятии (см. рисунок 1.).

ВИДЫ

КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура индивидуальностей

Культура власти

Культура ролей

Культура задач

***Рис. 1. Виды корпоративной культуры***

- Культура власти. Для данной концепции характерна некоторая совокупность управленческих функций, которая сосредотачивается в руках небольшого количества людей или только одного человека, жесткий контроль за выполнением запланированных решений, авторитетный стиль руководства, низкий уровень бюрократизма.

- Культура ролей. Что касается данного вида корпоративной культуры, то здесь всё наоборот. Уровень бюрократизма достаточно высокий, права и обязанности делегируются в зависимости от должности, совершенно не опираясь при этом на личную компетенцию сотрудника, принятие решений происходит коллективным образом.

- Культура задач. Данный тип характеризуется наличием групп, в которые входит небольшое количество сотрудников компании, отвечающих за определенный круг поставленных задач. Обязанности и права делегируются работниками, которые способны выполнить ряд определенных действий. Данная культура задач принята в компаниях, где большинство работников располагают отличными профессиональными качествами и могут трудиться на результат.

- Культура индивидуальностей. Формирование корпоративной культуры организации данного вида, как правило, применяется в компаниях, где большинство работников работают намного лучше в одиночку, нежели группой.

Формирование корпоративной культуры в организации в настоящее время является важным атрибутом и залогом успешного продвижения компании на рынке. Устраиваясь на работу в крупную компанию, нужно быть готовым к тому, что изучение корпоративной культуры является обязательной частью для сотрудников.

**1.2. Собственный подход к определению понятия корпоративной культуры и ее видов**

На основании выше приведенных различных подходов и мнений к определению корпоративной культуры считаю необходимым выделение собственного видения с выделением признаков корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе.

Выделим признаки корпоративной культуры, которые, на наш взгляд, характеризуют существование корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе:

- наличие внутренних связей и отношений, разделяемых большинством работников организации;

- присутствие корпоративного духа;

- закрепление внутренними (локальными) документами;

- реализация мер системы материальной и нематериальной мотивации;

- возможности усиления сплоченности коллектива;

- применение методики адаптации персонала и разрешения внутренних конфликтов, правил и норм делового общения, корпоративной символики и традиций.

Исходя из приведенных признаков и анализа теоритических подходов к пониманию корпоративной культуры, необходимо разработать собственный подход к данному термину: корпоративная культура – комплекс мер, направленных на создание системы критериев мотивации, норм делового общения, правил формирования внутренних связей с целью управления и реализации конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Из представленных выше подходов тождественности понятий «корпоративная культура» и «организационная культура», я придерживаюсь второго отмеченного подхода, так как, на мой взгляд, корпоративная культура является более узким понятием, искусственно созданной средой. В то время, как организационная культура складывается более естественно при формировании организационной структуры фирмы и взаимодействии ее отдельных подразделений.

Разработанная модель корпоративной структуры приведена на рисунке 2.

Организационная культура

(базис)

**Корпоративная культура**

**(надстройка)**

***Рис. 2. Модель корпоративной структуры***

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культуры является составляющим элементом, частью организационной культуры. Организационная культура как базис складывается стихийно, естественным путем в рамках жизненного цикла субъекта до появления потребностей в обновлении. Корпоративная культура как надстройка модели искусственно конструируема, инструмент управления, индивидуализации субъектов малого и среднего бизнеса.

В рамках рассмотренной классификации видов корпоративной культуры с учетом специфики малого и среднего бизнеса мной предлагается выделение подвидов корпоративной культуры индивидуальностей, то есть классификация будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 3). Представленная выше классификация корпоративной культуры, на мой взгляд, не отражает признака внутреннего качества корпоративной культуры (сплоченности, достижение единой цели).

ВИДЫ

КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура индивидуальностей

Культура власти

Культура ролей

Культура задач

Интегрированная

Дезинтегрированная

***Рис. 3. Виды корпоративной культуры***

Выделение подвидов корпоративной культуры в рамках вида культуры индивидуальностей объясняется тем, что именно данный вид наиболее полно отражает основные аспекты формирования корпоративной культуры в условиях ограниченной численности персонала.

Интегрированная корпоративная культура – коллектив организации сплочен, внутри формируется единое общественное мнение. Большинство сотрудников разделяют все элементы действующей организационной культуры.

Дезинтегрированная корпоративная культура – отсутствие единого общественного мнения, разобщенность во взглядах, недовольство большинства сотрудников принятыми в организации нормами и правилам и поведения, повышенная конфликтность среди членов коллектива

**1.3. Методика анализа корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе**

Для анализа корпоративной культуры применяются следующие методы:

- метод поэлементной качественной оценки;

- определение типа корпоративной культуры с использованием

классификации С. Ханди;

- характеристика корпоративной культуры организации при помощи аспектов, выделенных Гертом Хофштеде.

Перечисленные методы анализы применимы относительно крупных компаний и масштабных организаций, так как анализируется миссия и цели субъекта, которые в рамках функционирования малого и среднего бизнеса часто не формируются.

В данной работе предлагается разработать метод анализа как опрос с использованием анкеты «Аспекты корпоративной культуры».

Сотрудникам предприятия было предложено ответить на 12 вопросов анкеты.

А) Знаете ли Вы историю своей организации?

1. Да

2. Нет

3. Плохо

Б) Как долго вы работаете в этой организации?

1. До 2 лет

2. Более 2х лет

3. Более 5 лет

В) Знаете ли Вы как звучит миссия организации?

1. Да

2. Нет

3. Примерно

Г) Существуют ли в вашей организации Этический кодекс?

1. Да

2. Нет

3. Не знаю

Д) Поощряют ли Вас как-то за проделанную работу?

1. Да

2. Нет

Е) Важно ли для Вас работать в сплоченном коллективе?

1. Важно

2. Не очень важно

3. Все равно

Ж) Придерживаетесь ли Вы ценностей организации?

1. Да

2. Нет

З) Знаете ли Вы что такое HIP?

1. Да

2. Нет

И) Заинтересованы ли Вы в карьерном росте в данной организации?

1. Да

2. Нет

3. Все равно

К) Сколько еще Вы хотите проработать в данной организации?

1. Меньше года

2. Пока не найду вариант получше

3. Как можно дольше

Л) Довольны ли Вы в целом существующей корпоративной культурой?

1. Да

2. Нет

3. Частично

Анализ результатов анкетирования проводился по следующим категориям работников:

- продавцы-кассиры;

- менеджеры.

Всего было опрошено 30 сотрудников.

Результаты анкетирования целесообразно представить в виде графиков.

**2. Исследование корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса**

**2.1. Оценка этапов формирования корпоративной культуры субъекта малого и среднего бизнеса**

Успех функционирования современных предприятий в долгосрочной перспективе во многом определяется наличием эффективной корпоративной культуры, которая выступает основой жизненного потенциала организации.

Вопросам изучения корпоративной культуры и ее влиянию на деятельность хозяйственных структур посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых.

Проблема формирования культуры организации является весьма актуальной и значимой в рамках меняющихся структурных преобразований российской экономики. Культурный аспект все чаще рассматривается в качестве звена, связывающего организацию с ее непосредственный персоналом, культура предприятия так же выступает средством достижения стабильности организации и её процветания в условиях высокой конкуренции.

Совершенствование корпоративной культуры становится одним из рычагов достижения эффективного функционирования современных корпораций.

Процесс формирования и внедрения корпоративной культуры обусловлен становлением определенного типа отношений между членами организации, групповой принадлежности к той или иной структуре, поиском способов совместной работы. На данной этапе происходит формирование базисных элементов культуры организации – ценностей, норм, традиций, ритуалов, правил поведения, коммуникационной системы, стиля общения и поведения сотрудников.

Большое значение имеют факторы внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение, оказывающие влияние на формирование культуры организации, однако главная роль в данном процессе отводится руководству организации.

В последовательности процесса формирования корпоративной культуры рассмотрим четыре этапа:

1. определение миссии организации и базовых ценностей;

2. формирование норм и стандартов поведения членов организации;

3. формирование традиций (организационных обрядов);

4. разработка символики организации[[9]](#footnote-9).

В указанной последовательности выделяют два этапа развития культуры предприятия.

Первым этапом является проектирование. На данном этапе происходит определение целей и миссии организация, постановки задач, разработка атрибутов и фирменной символики организации, определяются механизмы и инструментарий развития корпоративной культуры.

Вторым этапом выступает внедрение. На данном этапе происходит непосредственно сам процесс формирования у членов организации определенной системы ценностей, правил и норм организационного поведения, разрабатывается этический кодекс предприятия.

Рассмотрим два основных направления методики формирования корпоративной культуры.

Первое направление – это определение и поиск культурны ценностей, максимально соответствующих ограничениям внешней и внутренней среды организации, применяемым на предприятии технологиям, особенностям менталитета членов организации, уровню профессионализма сотрудников.

Второе направление – это закрепление выявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации.

Первый блок задач относится к сфере стратегически разработок, в процессе которых выявляются и определяются базовые ценности, в максимальной степени соответствующие целям и задачам организационного развития и особенностям персонала предприятия. Второе направление относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему комплекс процедур и мероприятий по закреплению и поддержанию базовых ценностей и норм, выявленных на первом этапе[[10]](#footnote-10).

Оба вышеуказанных направления взаимозависимы и взаимообусловлены: от того, насколько правильно будут определены организационные ценности и правила, будет зависеть и степень приверженности к ним, поддерживаемая с помощью мер второго направления. В свою очередь правильность, систематичность и последовательность выбранных конкретных мер по поддержанию корпоративной культуры определяет ее степень влияния и широту охвата на членов организации.

Процесс формирования организационных ценностей тесно связан с жизненным циклом организации.

На этапе создания предприятие находится на стадии зарождения и становления, происходит формирование жизненного цикла предлагаемой продукции или оказываемы услуг. На данном этапе успех организации закладывается ее основателями, принимаются ценности, обычаи, традиции, нормы поведения, фирменный стиль, разрабатывается миссия организации и ее видение в долгосрочной перспективе. В своей деятельности основатели руководствуются накопленным опытом и личными культурными ценностями.

После возникновения на этапе роста и замедления, культура функционирует и поддерживается сложившимися в организации обычаями и нормами, которые формируют у ее членов определенный опыт. Некоторые процедуры управления персоналом способствуют укреплению организационной культуры. К ним относятся следующие – отбор персонала, критерии оценки эффективности труда, система мотивации, система обучения и повышения уровня квалификации, система управления карьерой.

Все эти процедуры направлены на поддержание тех членов организации, которые соответствуют данной организационной культуре[[11]](#footnote-11).

Изучение путей создания желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организации выбранный стиль управления и особенности поведенческих отношений внутри предприятия.

Для эффективного функционирования корпоративной культуры и ее поддержания на желаемом уровне выделяют систему методов и задач.

Для поддержания корпоративной культуры в литературе предлагается система методов. Рассмотрим основные группы методов:

1.Оценка и контроль со стороны руководства. Это один из наиболее значимых методов поддержания культуры в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях культуры организации раскрывается в той степени, в какой ее себе представляют члены организации. Глубина кризисных явлений требуют от организации либо усиления существующей корпоративной культуры, либо внедрение новых правил, норм и ценностей.

3.Моделирование ролей и обучение. Руководство встраивает специальные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты корпоративной культуры.

4. Система вознаграждений и статусов. Культура организации при этом изучается через систему мотивации и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5. Критерии принятия на работу, продвижения по служебной лестнице и критерии увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. Регулирование кадрового процесса и кадровых решений способствуют укреплению существующей в организации культуры.

6.Организационные символы и обряды. Ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные обряды, традиции, ритуалы и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов[[12]](#footnote-12).

Определенные управленческие решения могут становиться обрядами, которые выступают как спланированные заранее действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Таким образом, формирование корпоративной культуры это процесс конструктивного влияния на социально-психологический климат организации, поведение сотрудников. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей и норм поведения, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение сотрудников. Как показывает практика, организации с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов, следовательно, занимают конкурентное преимущество на рынке.

**2.2. Анализ корпоративной культуры на примере ИП Мамедов И.П.**

В качестве объекта исследования в данной работе выступает магазин одежда и обуви, зарегистрированный в качестве ИП Мамедов И.П. (г. Москва, ул. Ботаническая, 29).

Численность ИП Мамедов И.П. представлена 36 человеками:

- 18 – продавцы-кассиры;

- 12 – менеджеры;

- 2 – руководители;

- 4 – обслуживающий персонал.

Далее приведены результаты исследования по вопросам разработанной в п. 1.3. анкете.

1. На вопрос «Знаете ли Вы историю своей организации?» из 30 опрошенных сотрудников 13 ответили «да», 10 – недостаточно хорошо, а 7 человек и вовсе не знают историю своей организации. Такой результат негативно характеризует корпоративную культуру ИП Мамедов И.П.

***Рис. 4. Результаты ответов на вопрос «Знаете ли Вы историю своей организации?»***

1. Из 30 опрошенных сотрудников выяснилось, что 12 из них работает менее 2х лет, 11 сотрудник – от 2х до 5 лет, и только 7 человек работают в компании более 5 лет. Это говорит о том, что коллектив достаточно молод и в организации есть «текучка» кадров.

***Рис. 5. Результаты ответов на вопрос «Как долго вы работаете в этой организации?»***

1. Сотрудники организации не имеют представление о миссии организации. Ответили, что примерное представление имеют 11 сотрудников, 19 – не слышали об этом.

***Рис. 6. Результаты ответов на вопрос «Знаете ли Вы как звучит миссия организации?»***

1. На вопрос о существовании Этического Кодекса в организации 17 человек ответили «Не знаю», 3 человека ответили «Да», а остальные 10 уверенно ответили «Нет». В любой организации – этика является одной из составляющих успешного бизнеса и каждый сотрудник должен знать, что в организации принят Этический кодекс.

***Рис. 7. Результаты ответов на вопрос «Существуют ли в вашей организации Этический кодекс?»***

1. На вопрос про поощрения за проделанную работу – 21 человека ответили «Нет». Лишь 9 сотрудников считают, что их успехи не остаются незамеченными.

***Рис. 8. Результаты ответов на вопрос «Поощряют ли Вас как-то за проделанную работу?»***

1. На вопрос «Важно ли для Вас работать в сплоченном коллективе?» 23 человека ответили «Важно», 5 человек ответили «Не очень важно» и оставшиеся 2 человека ответили «Все равно». Такие результаты показывают, что не все сотрудники придерживаются ценности «мы-одна команда».

***Рис. 9 . Результаты ответов на вопрос «Важно ли для Вас работать в сплоченном коллективе?»***

1. На вопрос «Придерживаетесь ли Вы ценностей компании все 30 опрошенных единогласно ответили «Да», что немного противоречит предыдущим ответам.
2. Ответы на вопрос о HIP показали, что 16 человек из 30 опрошенных, знают, что это такое, а остальные 14 нет. Такой результат говорит о незаинтересованности сотрудников.

***Рис. 10. Результаты ответов на вопрос «Знаете ли Вы что такое HIP?»***

1. В карьерном росте из 30 опрашиваемых заинтересованы лишь 11 человек, 10 человек ответили «Все равно», а 9 человек и вовсе не заинтересованы. Такие данные еще раз показывают, что коллектив организации достаточно молодой, и кто-то приходит поработать лишь на период студенчества, поэтому в ИП так же большая «текучка» кадров.

***Рис. 11. Результаты ответов на вопрос «Заинтересованы ли Вы в карьерном росте в данной организации?»***

1. На вопрос «Сколько Вы еще хотите проработать в данной организации?» 13 человека ответили «Меньше года», 11 человек ответили «Пока не найду вариант получше» и лишь 6 человек ответили «Как можно дольше». Можно предположить, что такие ответы получены из-за отсутствия мотивации сотрудников, а так же из-за сложной системы карьерного роста.

***Рис. 12. Результаты ответов на вопрос «Сколько Вы еще хотите проработать в данной организации?»***

1. Из 30 опрошенных 17 человек довольны существующей корпоративной культурой, а остальные 13 хотели бы ее улучшить.

***Рис. 13. Результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы в целом существующей корпоративной культурой?»***

Возникла необходимость выявления степени удовлетворенности теми или иными составляющими культуры компании. Поэтому респондентам был задан ещё один вопрос (No12). Данный вопрос направлен на выявление удовлетворенности сотрудников существующей корпоративной культурой.

Каждый из приведенных вопросов подразумевает ответ в виде балловой шкалы от 0 до 10.

Чем выше средний балл среди всех сотрудников, тем выше удовлетворенность данным элементом.

По результатам последнего вопроса получились следующие средние баллы (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Выявление степени удовлетворенности теми или иными составляющими культуры компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Средний бал |
| Атмосферой, сложившейся в коллективе | 7,6 |
| Политикой фирмы и руководства | 6,1 |
| Стилем руководства | 7,3 |
| Содержанием работы | 5,3 |
| Возможностями профессионального роста | 4,1 |

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы (см. рисунок 14).

***Рис. 14. Результаты выявления степени удовлетворенности теми или иными составляющими культуры компании***

Таким образом, по результатам анкетирования было выявлено, что меньше всего сотрудники удовлетворены:

- Возможностями профессионального роста;

- Содержанием работы;

- Политикой фирмы и руководства.

Из этого следует, что руководству ИП Мамедов И.П. следует обратить свое внимание на эти пункты. Несмотря на то, что руководство утверждает, что в организации приветствуется принцип «Открытых дверей» и «Постоянного совершенствования» - результаты проведенного анкетировани показали, что многие сотрудники недовольны некоторыми, возможно устаревшими, принципа организации.

**2.3. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры**

В ходе проведения исследования стало известно, что в ИП Мамедов И.П. существуют две глобальные проблемы, из-за которых сотрудники недовольны работой и готовы ее поменять, это:

- Отсутствие четкого представления об целях и миссии организации;

- Отсутствие программы мотивации персонала;

- Очень долговременная программа по продвижению по карьерной лестнице.

В ИП Мамедов И.П. полностью отсутствуют материальная мотивация, так как зарплата состоит либо из количества отработанных часов, либо (менеджерский состав) получает оклад. Ввод материальной мотивации невозможен, потому что никто из сотрудников не может получать проценты от продаж, так как магазин является небольшой розничной сетью и не нуждается в личных продаж.

Что касается нематериальной мотивации, то здесь в организации присутствуют большие возможности, но руководство почему-то их не использует.

Предложения программы по нематериальной мотивации сотрудников:

1. Лучший сотрудник месяца (в каждом магазине)

Программа «Лучший сотрудник месяца» является отличной возможностью повысить уровень вовлеченности сотрудников и улучшить атмосферу на рабочем месте.

Каждому магазину нужно установить объективные и целенаправленные критерии для получения статуса сотрудника месяца. Критерии у каждого магазина могут быть разными в силу специфики расположения и результатов продаж.

Для реализации программы необходимо лишь установить в каждом магазине бокс для голосования и установить даты на каждый месяц, когда сотрудники могут сделать свой выбор. Подсчетом голосов может заниматься директор магазина (SM). Объявление результатов должно происходить в определенное число каждого месяца на утреннем собрании.

В качестве признания сотруднику выдавать благодарственное письмо. Такой вид нематериальной мотивации легок в реализации, и в то же время показывает результаты.

2. Публичные поздравления

Самой эффективной нематериальной мотивацией считается внимание к личности своих работников, признание их успехов на профессиональной нише. В частности, следует проявлять индивидуальный подход к сотрудникам, лично поздравлять с Днем Рождения – к примеру, открытка подписанная гендиректором.

34. Профессиональные состязания между сотрудниками

Дух соревнования всегда играет важную роль в вовлеченности сотрудников в работу.

В рамках данной работы предлагается, например, раз в 3 месяца устраивать соревнования между персоналом.

- Зима – конкурс по продаже подарочных карт;

- Весна – конкурс по продаже перчаток;

- Лето – конкурс по продаже солнечных очков;

- Осень – конкурс по продаже зонтов.

Так же можно устраивать конкурсы не только по продажам, а например, «Кто меньше всего опаздывал?», «Кто быстрее разбирает поставку?» и т.д. Для отслеживания результатов необходимо повесить плакат, где будут написаны имена всех сотрудников и в каждой клеточке проставляться их ежедневый результат. Таким образом все сотрудники смогут определить никаком они месте и насколько им нужно ускориться. В качестве приза можно использовать сладкий подарок.

Для осуществления вышеуказанных мероприятий нужно выделить отдельную штатную единицу - специалиста по корпоративной культуре.

Это специалист, отвечающий за разработку системы внутрикорпоративных ценностей и воплощение их в повседневную деятельность сотрудников. В его должностные обязанности входит выяснение представлений руководства и сотрудников о цели и задачах организации, его месте в деловой и общественной жизни, на основе чего разрабатываются возможные варианты сплочения коллектива для достижения общей цели. Предполагается, что таким образом достаточно серьезно повышается эффективность деятельности данного предприятия или организации. Для достижения этого результата разрабатывается стратегия корпоративных мероприятий, которая может включать в себя специальные поездки, конференции, семинары, тренинги и т.п. Кроме того, специалист по корпоративной культуре должен организовать и контроль исполнения внедрения корпоративной культуры в среде сотрудников, по мере необходимости корректировать эту деятельность, отслеживать эффективность реализации проекта, готовить аналитические справки и статистические отчеты по достижению цели, разрабатывать корпоративные мероприятия и т.д.

**Заключение**

В настоящее время не существует единого определения корпоративной культуры. Несмотря на различия в трактовке данного понятия, представители всех научных школ сходятся в том, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели деятельности организации, ее устойчивость и конкурентоспособность на рынке. В соответствии с определением, данным в словаре терминов антикризисного управления, корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками организации, которые предопределяют их поведение и характер жизнедеятельности компании. А наличие стройной системы ценностей и убеждений, в свою очередь, позволяет создать единый вектор движения и развития компании, направить действия каждого работника на достижение общей цели организации.

Создание и поддержание корпоративной культуры оказывает непосредственное влияние и на процесс принятия управленческих решений. Создавая у сотрудников базовый набор предположений, организационная культура способствует максимальному снижению разногласий и ускорению процесса принятия решений на всех уровнях.

Корпоративная культура влияет не только на деятельность организации. Она касается всех сотрудников, объединяет их, мотивирует и создает благоприятный климат для успешной работы. Это достигается с помощью применения ее различных компонентов.

К сожалению, не все российские организации успели оценить преимущества корпоративной культуры. Особенно это касается субъектом малого и среднего бизнеса. Одним из таких субъектов стал ИП Мамедов И.П., корпоративная культура данной организации была проанализирована в данной работе с применением разработанной анкеты.

Результаты анкетирования показали, что организация имеет 2 глобальные проблемы, относящиеся к отсутствию мотивации персонала, а отсутствие какого-либо единого представления о миссии и целях организации.

В рамках данной работы предложены свои варианты для улучшения

корпоративной культуры ИП «Мамедов И.П.

Таким образом, еще не многие российские организации успели ощутить на себе положительный эффект от внедрения четкой и гармоничной корпоративной культуры. Опираясь на опыт успешных западных компаний, они зачастую забывают о том, что она тесно связана с особенностями развития российской экономики и общества. Именно поэтому нужно подойти к процессу создания корпоративной культуры с особой тщательностью. Несмотря на то, что нормы и ценности организации устанавливаю тся ее руководством, следует помнить о том, что в центре корпоративной культуры должен быть, прежде всего, человек как важнейшее звено любой организации. Достойное отношение к работникам, наличие общей миссии и желание развиваться станут первыми шагами к созданию успешной корпоративной культуры, способной оказать положительное влияние на все этапы предпринимательской деятельности.

**Список литературы**

1. Бекелева Е.А. Корпоративная культура в социальных организациях / Е.А. Бекелева. - Архангельск, 2011. – 109 с.
2. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 /О.В. Бусыгин. - Нижний Новгород, 2011. – 87 с.
3. Герасимова Г.В. Педагогические факторы формирования корпоративной культуры колледжа/ Г.В. Герасимова. Москва, 2011. с. 21.
4. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний : монография / Т.В. Гудкова - М.: РГ-Пресс, 2014.- 168 с.
5. Давыдов В.Н Профсоюз в управлении системой высшего образования: институциональные основы становления и развития корпоративной культуры в современной России : автореф.дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / В.Н. Давыдов. - Екатеринбург, 2008. – 203 с.
6. Демин Д.А. Корпоративная культура / Демин А.Д.– М.: Юнити, 2010. – 356 с.
7. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. - М.: РУДН, 2011. 152 с.
8. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение корпоративной культуры /К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб. : Питер, 2011. – 62 с.
9. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: Ростов-н/Д : ИКЦ «МарТ», 2012. – 73 с.
10. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев –М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 248 с.
11. Морозова Н.С., Макарова А.С. Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний / Н.С. Морозова, А.С. Макарова // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2016. – 299 с.
12. Москалева Т.А. Управленческое воздействие корпоративной культуры на повышение качества услуг, предоставляемых организациями государственной службы России / Т.А. Москалева. - Ростов-на-Дону, 2015. – 311 с.
13. Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.05 / С.Н. Павловская. - Тамбов, 2012. – 287 с.
14. Первакова Е.Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры. Из опыта российских компаний / Е.Е. Первакова // Экономика и управление, 2014. – 198 с.
15. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития: монография/ А. А. Рычкова. - Казань: Бук, 2015. - 176 с.
16. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Селиванова. - Санкт-Петербург, 2016. – 277 с.
17. Унылова А.В. Специфика российской корпоративной культуры и ее влияние на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / А.В. Унылова. - Ростов-на-Дону, 2015. – 322 с.
18. Ходус Д.Ю. Корпоративная культура в российских ритейлорских компаниях: философский анализ / Д.Ю. Ходус. - Краснодар, 2011. – 291 с.
19. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. - М.: ИД «АТИСО», 2012. - 222 с.
20. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика, 2013. №5. – 110 с.

1. Ходус Д.Ю. Корпоративная культура в российских ритейлорских компаниях: философский анализ / Д.Ю. Ходус. - Краснодар, 2011, с. 23. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития : монография /А.А. Рычкова. - Казань: Бук, 2015. – 176 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герасимова Г.В. Педагогические факторы формирования корпоративной культуры колледжа/ Г.В. Герасимова. - Москва, 2011, с. 21. [↑](#footnote-ref-3)
4. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 248 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Селиванова. - Санкт-Петербург, 2016. – 322 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Москалева Т.А. Управленческое воздействие корпоративной культуры на повышение качества услуг, предоставляемых организациями государственной службы России / Т.А. Москалева. - Ростов-на-Дону, 2015. – 311 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.05 / С.Н. Павловская. - Тамбов, 2012. – 387 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. - М.: ИД «АТИСО», 2012. - 222. [↑](#footnote-ref-8)
9. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления / К.О. Яковлева // Публицистика. - 2013. - №5. - С. 67. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бекелева Е.А. Корпоративная культура в социальных организациях /Е.А. Бекелева. - Архангельск, 2011. – 340 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. - М.: РУДН, 2011. – 344 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.; Ростов-н/Д : ИКЦ «МарТ», 2012. – 73 с. [↑](#footnote-ref-12)