Содержание

[Введение 2](#_Toc4155073)

ГЛАВА [1. Понятие корпоративной культуры и стилей управления 4](#_Toc4155074)

[1.1 Сущность корпоративной культуры 4](#_Toc4155075)

[1.2. Взаимосвязь корпоративной культуры и стилей управления 7](#_Toc4155076)

ГЛАВА [2. Развитие корпоративной культуры в компании «Мария-Ра» 16](#_Toc4155077)

[2.1 Диагностика сложившейся корпоративной культуры 16](#_Toc4155078)

[2.2 Рекомендации по усилению корпоративной культуры 29](#_Toc4155079)

[Заключение 35](#_Toc4155080)

[Библиографический список 39](#_Toc4155081)

# Введение

На сегодняшний день в экономике нашей страны происходит формирование нового жизненного пространства, новой среды обитания для функционирования современных компаний. Это в свою очередь обусловлено ростом числа диверсифицированных компаний, появлением все большего количества транснациональных корпораций, продолжением рыночных реформ на постсоветской территории, развитием новых сфер деятельности, ускорением оборота капиталов, и прочее. Все эти процессы оказывают значительное влияние на деятельность компании и поведение ее сотрудников. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что одним из значимых факторов, способствующих переходу на качественно новый уровень организации бизнеса, является корпоративная культура.

Корпоративная культура - это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, связи с общественностью, управление персоналом, социология, психология, культурология. Корпоративная культура может играть решающую роль в мобилизации всех ресурсов организации для достижения ее стратегических целей, но в какой-то момент она может стать и тормозом ее дальнейшего развития. Также корпоративная культура способствует формированию конкурентного преимущества компании, которое в свою очередь является трудно копируемым для компаний-конкурентов.

Сегодня корпоративная культура рассматривается в качестве управленческого инструмента, в первую очередь, отвечающего за повышение мотивации персонала и выстраивание эффективных корпоративных коммуникаций. В условиях современного режима работы, сопряженного с частыми стрессами, высокой конкуренцией, высоким уровнем личной ответственности, традиционных мотиваторов недостаточно для удовлетворения меняющихся потребностей сотрудников. Все это объясняет актуальность изучения вопроса возможности развития корпоративной культуры и поддержания ее на высоком уровне.

Целью исследования данной работы является исследование корпоративной культуры как социального и организационного феномена, диагностика существующей корпоративной культуры в компании «Мария-Ра», выявление ее слабых сторон, и последующая разработка предложений по усилению культуры компании на основании полученных данных.

Для достижения поставленной в рамках работы цели необходимо решить следующие задачи:

Рассмотреть на теоретическом уровне понятие корпоративной культуры: сущность; типы и виды корпоративной культуры;

1. Изучить подходы к формированию и развитию корпоративной культуры: диагностика корпоративной культуры; анализ лучших практик в развитии корпоративной культуры в компаниях продовольственного комплекса.
2. Проанализировать корпоративную культуру компании «Мария-Ра» и сформулировать рекомендации по ее усилению.

Объектом исследования является корпоративная культура в компаниях продовольственного комплекса. Предметом настоящего исследования являются подходы к формированию корпоративной культуры, а также ее диагностика и усиление в компании «Мария-Ра».

# ГЛАВА 1. Понятие корпоративной культуры и стилей управления

## 1.1 Сущность корпоративной культуры

На данный момент, корпоративная культура, является одним из ключевых параметров, которые обуславливают эффективность функционирования организаций, результативность их деятельности, эффективность управления персоналом организации, коммуникаций, как внутренних, так и внешних, оптимальность организационных и бизнеспроцессов. Это связано с тем, что корпоративная культура во многом обуславливает развитие благоприятной для деятельности групповой идентичности в коллективе, за счет чего кадровый потенциал организации возрастает, упрощая применение различных управленческих технологий. Кроме этого, от состояния корпоративной культуры в организации зависит спектр возможных к применению управленческих технологий. Вышесказанное связано с тем, что структура конкурентных отношений организаций происходит в условиях, когда крайне трудно получить какое либо значительное преимущество, в силу наличия ряда факторов, характерных для современного мира. Сюда можно отнести глобализацию и ее последствия, возросшую роль маркетинга и создания брендов, доступность современных управленческих технологий для всех игроков рынка и т.п. Наиболее существенный фактор, связан с видоизменением коммуникаций как таковых, повышением их роли и значимости как для общества в целом, так и для предприятий. Изменение коммуникаций, увеличение их скорости, объема и разветвленность – перекраивают не только общество, но и взаимоотношения хозяйствующих субъектов. Поэтому те организации, которые не пытаются адаптироваться к изменениям, в конечном счете, проигрывают конкурентную борьбу. Организации находятся в условиях, когда для повышения производительности и результативности труда требуется видоизменять структуру взаимоотношений и коммуникаций, поскольку современные технологии управления требуют для реализации видоизменения коммуникационной среды. Это связано с тем, что в современном мире.[[1]](#footnote-1)

привлекательность продукту придает уже не столько его качество и цена, а узнаваемость бренда и маркетинговые решения. В таких условиях, специфика коммуникаций организации оказывает существенное воздействие на производительность труда, что и определяет актуальность изучения корпоративной культуры, которая утрированно и является совокупностью специфических черт коммуникационной среды организации. Важным аспектом представляет четко определить содержание данного понятия, поскольку оно довольно часто определяется либо слишком широко, либо размыто, что мешает процессам формирования и коррекции корпоративной культуры, в силу не совсем адекватного целеполагания. Адекватность целеполагания всецело зависит от точного понимания объекта, его структуры, содержания и атрибутики. Для того чтобы правильно определить содержание описываемого феномена, следует рассмотреть различные методологические подходы к нему, в рамках социологии управления и теории менеджмента. Всего можно выделить три значимых и непротиворечивых подхода, которые связаны с доминированием инструментария одной из научных концепций, на которых строится теория управления. К ним можно отнести следующие концепции: - социоцентрическую, - коммуникационную; - культурологическую. В рамках социоцентрической концепции, корпоративная культура, обусловлена особенностями и менталитетом общества, в котором организация функционирует. Роль самой организации в формировании корпоративной культуры минимальна, поскольку она не может пересилить уже сформировавшиеся обществом установки, ценности и т.п. В точки зрения данной концепции организация априори является лишь средой, в которой проявляются сформированные социумом паттерны поведения, которые и обозначаются как корпоративная культура. Данная концепция рассматривает корпоративную культуру в сквозь призму национальных особенностей и менталитета, что часто дает повод для ее критики, благодаря наличию ряда эмпирических данных, указывающих на обратное. Культурологический подход, рассматривает корпоративную культуру с прямо противоположных позиций, как сущность организации, ее ядро, которое выстраивается в ее рамках стихийно, исходя из личностных черт сотрудников и стиля руководства. Эта концепция во многом связана с антропоцентрическим подходом и обладает его же недостатками, самый значимый из которых приоритет личности при рассмотрении любых процессов. Этот факт является ключевым в критике культурологического подхода. Поскольку в предельное форме данный подход подразумевает абсолютную уникальность корпоративной культуры в любой организации, что не дает возможности для использования адекватных инструментов для ее мониторинга, потому что универсалии ставятся под сомнение. Можно сделать вывод о том, что социоцентрический и культурологический подходы ограничены и противоречивы и не вполне объективно отражают содержание рассматриваемого феномена, слишком радикально отвергая явления и факторы, которые не вписываются в феноменологию данных подходов. Коммуникационный подход берет отдельные элементы двух вышеперечисленных концепций и рассматривает корпоративную культуру – как результат коммуникаций, как отличительные черты коммуникационной среды, которые проявляются в рамках любой организации. Данный подход отличает наличие очень четких инструментов диагностики рассматриваемого феномена, а так же его рассмотрение исключительно в динамике. Рассмотрение корпоративной культуры, как результата коммуникаций и взаимоотношений является наиболее объективной попыткой раскрыть содержание и сущность данного феномена.

Таким образом, рассмотрение корпоративной культуры в контексте коммуникационной парадигмы дает возможность не только объективно раскрыть сущность понятия, но и адекватно оценивать текущее состояние корпоративной культуры в организации, за счет того что исследование коммуникаций возможно производить очень детально и точно. Это, в конечном счете, допускает и применение статистических методов, с высокой долей валидности . Так же важно отметить, что в рамках коммуникационного подхода возможно определить как качественно и количественно влияние корпоративной культуру на управленческую систему. Сама возможность подобного доказывает, что корпоративная культура является важнейшим фактором управления на современном этапе.

# 1.2. Взаимосвязь корпоративной культуры и стилей управления

В настоящее время социально-этическим аспектам деятельности отечественных бизнес-организаций уделяется повышенное внимание. Это объясняется рядом объективных факторов. Основой для понимания социально-этических аспектов менеджмента и бизнеса являются следующие категории: мораль, этика и культура.

Мораль (нравственность) (от лат. moralis — «касающийся нравов»)— совокупность норм, установок и предписаний, которыми руководствуются люди в поведении в разных жизненных сферах, включая и трудовую деятельность. Этика — совокупность специфических нравственных требований и правил поведения индивида, реализуемых в общественной жизни. Мораль и этика составляют основу деловой жизни организации — корпоративную культуру, под которой понимаются принятые руководством компании и поддерживаемые персоналом духовные ценности. Важное место в корпоративной культуре занимают базисные ценности: официально принятый в организации набор наиболее значимых и неизменных принципов, на которых основывается поведение сотрудников. Это ценности этического характера. Образ организации формируется ее культурой, составляющими которой, наряду с базисными ценностями, выступают миссия и видение организации, стиль руководства. Связь морали, этики и корпоративной культуры можно представить в виде трех расположенных друг в друге сфер. Мораль составляет сердцевинную сферу, являющуюся основой для сферы этики, которая, в свою очередь, является основой для сферы корпоративной культуры

Содержание всегда имеет форму, в которой оно проявляется. Формой проявления компонентов кор- ^ поративной культуры менеджера является стиль ^ руководства и управления. Нравственная культура ^ руководителя — это диалектическое единство его < сознания и поведения, качественная характеристи- ^ ка морального развития, психологической зрелости работника управления, проявляющаяся в трех измерениях: культура нравственного сознания — знание утвердившихся в обществе моральных норм и требований этики и понимание целей, задач и средств общественно полезной деятельности; культура нравственных чувств — способность к коллективной работе, сложившиеся моральные качества личности, проявляющиеся в потенциальном отношении к обществу; культура поведения — способность к выбору и практической реализации сформировавшихся нравственных чувств, внутренних убеждений.

Некоторые авторы детально рассматривают взаимосвязи между лидерством, управленческой практикой и ценностями культуры труда. Так, Г. Хофстеде высказал гипотезу, что они должны характеризоваться высокой терпимостью к социальному неравенству в обществе, нежеланием идти на риск, средним уровнем индивидуализма, отсутствием гендерного неравенства при наборе трудового коллектива. Д. Боллингер и А. Наумов считают, что должна присутствовать высокая степень коллективизма. Д. Хиксон, Д. Пуф, Ш. Паффер и Ф. Тромпенаарс отмечают, что управленческая культура характеризуется высокой степенью патернализма в отношениях между начальниками и подчиненными. Р. Кардозо обнаружил, что значительное число руководителей отличается автократическим стилем лидерства, предпочитая единолично принимать важные управленческие решения

Кросскультурные проблемы лидерства не могут рассматриваться, по мнению автора, в свете упрощенной дихотомии Запад—Восток или развитые—развивающиеся страны. По мере становления новой модели управления изменяется и культура многих организаций, традиционные ценности замещаются новыми, формируются современные принципы

Стиль руководства командой — это совокупность форм и методов влияния на сотрудников, основанных на системной оценке ситуации руководителем Главная черта эффективного руководства — гибкость в зависимости от специфики ситуации, он должен умело использовать преимущества того или иного стиля.

Анализ понятия «стиль руководства» и соответствующих проблем связан с именем К. Левина. Он провел серию экспериментов и выделил три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный)[[2]](#footnote-2)

1.3.Роль руководителя в формировании организационной культуры

Сложность управления организацией в кризисной ситуации обусловлена тем, что, во-первых, возникают новые задачи, несвойственные докризисному нормальному режиму функционирования организации, а во-вторых, что обостряются уже существующие проблемы, все приобретает качественно новые черты. Поэтому именно в такие периоды чрезвычайно важно правильное умение руководителя расставить приоритеты, выбрать направления, методы и на основе них создать стратегию выхода из кризиса или же функционирования в рамках существующего глобального кризисного положения, что актуально на сегодняшний день. Однако сегодня положение множества российских организаций показало, что как правило, решения руководства оказывались направленными на сохранение материальных ресурсов, тогда как человеческие «приносились в жертву». Так приблизительно 560 тыс. западных ИТ-специалистов в кризисный период были уволены из компаний ’TBM’’, "ОТ и др. Это все равно, что когда корабль тонет, все начинают спасать корабль, но спаси мы команду, то мы не раз еще отправились бы с ней в плавание. Так большинство ученных и практиков в области управления сегодня подчеркивают важность именно человеческих ресурсов и даже переводят людей из разряда ресурсов в разряд ценностей; быть скромным, но не робким; быть твёрдым, но не высокомерным; шутить, но без глупостей!». Только при таком положении он сможет реализовывать меры и воодушевлять к этому свой коллектив, т.е. такого положения, что эти решения будут восприниматься как нечто важное, общее для всех. Заметьте, если человек является для нас образцом и предметом уважения, то его просьбы мы выполняем, как свои, и при этом испытываем чувство личного удовлетворения. И, что важно в организации, руководитель должен явиться лидером для всех сотрудников, а не части из них, т.е. он должен возглавить сообщество, некое единство, став, по сути, неким связующим звеном для них. Однако чаще всего в силу повышения своей занятости руководитель меньше времени начинает уделять непосредственным подчиненным, что и лишает его лидерских позиций и переносит в «графу» формального главы, раздающего приказные указания.

Постоянная занятость, раздраженность, некоторая суматоха, взволнованность руководства переносится и на коллектив. Это в свою очередь рождает преждевременные опасения, напряженность обстановки, и это сказывается не только на производительности, но и психологическом здоровье каждого сотрудника. В таком положении очень сложно проводить антикризисную стратегию, организовывать сплоченную и продуктивную работу. Это можно сравнить с тем, когда больной доктор говорит о методах эффективного лечения, но энтузиазма, действенной веры больным внушить эта речь не сможет и не потому, что она плоха, а просто потому, что больные не воспримут ее должным образом.

До того момента, пока сам руководитель ни научится видеть в проблемах пути к совершенствованию через решение этих самых проблем, ни научится не бояться проблем и кидаться в панику, а стараться решать их и быть еще более деятельным в эти периоды, до того момента и его коллектив не будет способен переступить через эти проблемы. Иными словами проблемы должны быть толчком к переменам и сотрудники должны чувствовать, что возможен положительный исход. Руководитель должен стать примером для своих подчиненных, постоянно внушать им, что кризис, не смотря на то, что достаточно сложный период, но это есть проверка организации на крепость, устойчивость и что все будет хорошо, а для этого все члены должны приложить максимум усилий. И необходимо, чтобы такие настроения сформировались в единое организационное, лишь тогда это станет общей заразительной мыслью.[[3]](#footnote-3)

Но для того, чтобы перенести такое видение на уровень организационной общности и соответственно добиться соответствующей реакции от подчиненных одних слов и убеждений мало, необходимы реальные действия. И именно здесь приобретает свое значение такая черта как открытость и понятность действий руководства. Чаще всего в периоды возникновения кризисных ситуаций руководство принимает множество действий, а при этом подчиненные становятся исполнителями единичных поручений, и не работниками в какой-то системе, они начинают быть единицами и не членами команды, зачастую руководство даже не удосуживается объяснить хотя бы причины своих решений, таким образом разрушая даже самые малые принципы работы в единой системе. Так 80% случаев развалов организации происходят по причине того, что руководство принимает поспешные, неоговоренные решения.

Подчиненные должны стать полноценными участниками всех действий, почувствовать себя частью организации, именно частью зависимой и, одновременно, влияющей на деятельность других, тогда они будут более заинтересованы, тогда они смогут принять продуктивное участие в решении проблем. Для этого отчасти и существует организационная культура, чтобы привить членам чувство единства и взаимосвязи. Таким образом, ответственность станет всеобщей и тогда, если руководитель задаст правильное направление, возможно будет более эффективно (быстро, плодотворно, возможно без участия руководителя, что сэкономит ему время) решить какие-либо вопросы. Помимо всего, открытость рождает большее доверие и ставит руководителя в центр как информатора и как координатора, что переводит организационную культуру на качественно новый уровень.

Открытость рождает взаимопомощь. Сотрудники, чувствуя себя частью организации и видя, что она столкнулась с рядом сложных проблем, всегда готовы стать союзниками в их решении. Это может стать как хорошим стимулом для самих работников, так и дополнительным рычагом влияния для менеджера. Так в одной из фирм вместо сокращения штата было предложено снижение заработной платы каждого сотрудника, дабы сохранить коллектив в полном составе; после небольших совещаний сотрудники приняли это решение. Однако здесь может возникнуть ряд разногласий, например, по поводу мотивов, двигающих работников к столь «благородным» решениям. Действительно ряд сотрудников настолько самоотверженны, что готовы лишится части личной выгоды в пользу организации, ряд других поддаются их влиянию, какая-то часть делает это из каких-то корыстных побуждений, например, показать свою преданность организации начальству, возможность выделиться из коллектива. Но на это и существует управление организационным поведением, которое помимо внешних выражений имеет и внутреннюю сторону.

Менеджер должен вести постоянное наблюдение и исследование коллектива, с которым работает. Это дает возможность видеть истинные мотивы их поведения, знать цели, стремления, а также знать возможности каждого, помимо всего это позволяет увидеть реальную «расстановку сил» в коллективе, то есть сильных независимых или же малозависимых личностей, «личностей-магнитов», и наоборот, зависимых от чужого мнения, способных без особых колебаний принять любое решение работников. А это очень важно в сложные периоды, потому как нужно знать, кому можно рискнуть и доверить решение каких-либо проблем, знать как воздействовать и на кого воздействовать в первую очередь, видеть реальный потенциал коллектива, его способность или неспособность к выходу из кризисной ситуации. То есть менеджер должен видеть коллектив не только как совокупность работников с определенными личными, профессиональными чертами и особенностями, но и как систему, нечто взаимосвязанное, видеть особенности этой системы, знать рычаги управления этой системой, а не конкретным работником организации. Можно провести сравнение со стаей рыб, их поведение достаточно непредсказуемо, однако ни одна из рыб никогда не выбивается и в случае опасности они действуют как единое целое. Так и в организации необходимо видеть коллектив как единство со своими особенностями и чертами, которые присущи только ему [коллекти­ву]. Это дает выигрыш не только в результате, но и во времени, которое так не­обходимо руководству в кризисные моменты. Например, воздействовав лишь на отдельных сотрудников, обладающих «весом» в коллективе, можно воздей­ствовать на весь коллектив, побудить его к действию; или зная опять же осо­бенности своего коллектива, можно сказать небольшую речь, в которой задей­ствовать только истинные мотивы деятельности работников, и этого будет дос­таточно для действенного их убеждения. Сказать, например, о важности этого дела для организации, если работники проникнуты чувством патриотического отношения к ней, или же сказать о возможных выгодах для каждого, если ра­ботники настроены эгоистично. Это позволяет экономить и на контроле, по­скольку в здоровом коллективе при содействии руководителя образуется своего рода самоконтроль или контроль со стороны самого коллектива, основанный на ценностях, принципах в работе (например, своевременная сдача отчетов или открытая просьба о помощи), который также как и знание техники работы, от­ветственности, исполнительности, в кризисные периоды дает возможность про­водить проверку только результатов, а не всего процесса; а при необходимо­сти возможно назначение консультантов, которые смогут помочь, при возник­новении проблем. Все это положительно не только для руководителей, но и для починенных: передавая работнику ответственность за процесс или же назначая консультантом, руководитель повышает значимость работника в лице органи­зации, дает возможность проявить себя. Но для этого необходимо знание своего коллектива, иначе возможны еще более губительные для организации послед­ствия.

Помимо всего прочего изучение организационного поведения дает воз­можность контролировать уровень открытости, который, как сказано выше, необходим для действенного убеждения работников. Так, например, это дает возможность знать, сколько информации необходимо «подать» коллективу, т.е. говорить ли о стратегии или обозначить лишь тактику, что необходимо объяс­нить, а что поймут и без пояснений и другое.

Итак, все искусство управления можно сравнить с арабским танцем. Тан­цовщица загадочно красива, ее движения плавны и будто бы продолжают друг друга. Мы не видим той тяжелой работы по выполнению ряда последователь­ных, сложных в технике движений, мы видим вдохновляющий нас и заворажи­вающий танец. Однако, придя на первое занятие, можно услышать простую ис­тину: 80% успеха выступления зависит от работы рук, но вся сложность заклю­чается в том, чтобы научить части тела двигаться отдельно. Поэтому начинаю­щие танцовщицы выглядят так сковано, руки их зачастую «корявы». Пока тело не научится выполнять все движения «автоматически», танцовщица не начнет уделять внимание рукам, все ее внимание будет приковано к технике тела, и лишь когда движения будут отработанны и в какой-то степени будут происхо­дить бессознательно, тогда руки станут прекрасным сопровождением и укра­шением выступления. Так и в управлении: задача менеджера - принимать ре­шения, однако до тех пор, пока он не научится владеть своим коллективом в совершенстве, его решения будут «разбиваться о стену».

Итак, стоит подвести итоги:

1. только будучи истинным лидером и примером для своего коллектива руководитель сможет проводить действенную политику;
2. большое внимание следует уделить микросреде в организации, по­скольку она напрямую влияет на деятельность подчиненных: «не требуй от подчиненных быть спокойными и здравомыслящими, когда вокруг все панику­ют»;[[4]](#footnote-4)
3. действия руководителя должны касаться всех подчиненных, т.е. перей­ти больше на организационный, а не личностный уровень, должны быть понят­ными и открытыми;
4. руководитель должен изучать свой коллектив и использовать его поло­жительные системные качества (например, самоконтроль) - принцип кукловода. Такие методы и подходы к организации в целом и к организационному поведению в частности необходимо применять не только в кризисные ситуации, возможно их проведение в рамках проверки коллектива на выдержку, устойчивость, да и в целом это позволяет экономить время и совершенствует сам подход к процессам в организации, делает организацию более адаптивной к внешним условиям.

# ГЛАВА 2. Развитие корпоративной культуры в компании «Мария-Ра»

## 2.1 Диагностика сложившейся корпоративной культуры

Данное исследование посвящено торговой сети «Мария-Ра», которая является одной из крупнейших компаний в Сибирском регионе и входит в первую десятку продовольственных сетей России. Исследование было проведено с целью анализа существующего состояния корпоративной культуры компании и выявления ее слабых сторон с последующими рекомендациями по усовершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо провести подробную диагностику элементов корпоративной культуры, проанализировать документы, которые являются отражением культуры и провести анкетирование для выявления ее типа. На основе результатов проведенных исследований будет собран образ существующей культуры, будут выделены ее слабые стороны. Результатом работы должен стать перечень рекомендаций по введению возможных изменений в культуру предприятия.

Первый магазин «Мария-Ра» был открыт в 1993 г. в г. Барнаул, планомерное развитие в Алтайском крае продолжается и по сей день, так, например, в 2005 г., сеть охватила уже такие города как: Бийск, Рубцовск, Камень-на-Оби, Заринск, Горно-Алтайск и Алейск. Впервые за пределы Алтайского края «Мария-Ра» вышла в 2005 г. - был открыт магазин в городе Новосибирск. Динамику развития сети можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 Развитие сети магазинов «Мария-Ра»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Масштабы  торговой  сети;  магазины | Оборот  денежных  средств;  млн.долларов | Область присутствия | Количество созданных рабочих мест | Численность  персонала;  человек |
| 2002 | 27 | 42 | \* Алтайский край | н/д | н/д |
| 2004 | 49 | 120 | \* Алтайский край | н/д | н/д |
| 2006 | 98 | 271 | 1. Алтайский край 2. Новосибирская область | н/д | н/д |
| 2012 | 371 | 35 000 | 77 населенных пунктов:   * Алтайский край * Республика Алтай * Новосибирская область * Томская область Кемеровская область | 2 300 | 13 000 |
| 2013 | 501 | 40 000 | 123 населенных пункта:   * Алтайский край * Республика Алтай * Новосибирская область * Томская область * Кемеровская область | 3 000 | 16 000 |
| 2014 | 619 | 50 000 | 167 населенных пунктов: | 2 600 | 18 600 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 1. Алтайский край 2. Республика Алтай 3. Новосибирская область 4. Томская область 5. Кемеровская область |  |  |
| 2015 | 714 | 57 000 | 198 населенных пунктов:   * Алтайский край * Республика Алтай * Новосибирская область * Томская область * Кемеровская область | 900 | 19 500 |

В 2016 г. компания «Мария-Ра» продолжила расширение сети, освоила уже 3 новых населенных пункта Западной Сибири и открыла 11 торговых точек49. Ежедневно магазины «Мария-Ра» обслуживают более 830 000 покупателей, за месяц кассы магазинов выдают более 20 миллионов чеков - это является основным показателем доверия покупателей к сети и залогом её успеха. В 2006 г. в г.Барнауле был открыт современный распределительный центр, общей площадью 4 500 кв.м. Все процессы на складе автоматизированы системой WMS. В 2011 году был открыт второй современный автоматизированный распределительный центр площадью 32 000 кв.м, который обеспечивает высокие стандарты качества хранения товаров, позволяет сократить логистические издержки и сохранить традиционно низкий уровень цен для покупателей сети.

В настоящее время торговая сеть «Мария-Ра» включает в себя 755 магазинов.[[5]](#footnote-5)

*Анализ элементов корпоративной культуры (поверхностный уровень)*

Начать диагностику корпоративной культуры считаю необходимым с определения стиля руководства компании. Для «Мария-Ра» свойственен авторитарный стиль управления. Деятельность компании предполагает наличие чёткой иерархии руководителей и подчиненных, стиль руководства предполагает строгое соблюдение субординации. Порядок подчиненности является основой для поддержания и порядка в процессе работы, справедливости по отношению ко всем сотрудникам.

Слоган компании звучит следующим образом: «Мария-Ра» - Плати меньше - живи лучше! Ценностями компании являются: лидерство, полная отдача, честность,ответственность, сотрудничество, качество. Компания разработала корпоративный гимн, вот некоторые строки из него: ««Мария-Ра», «Мария-Ра», Жизнь хороша и щедра! «Мария-Ра», «Мария-Ра» - Знак заботы и добра!»

Перейдем к непосредственному анализу фирменного стиля компании. В основе фирменного стиля лежат несколько базовых элементов: логотип, цвета, шрифт. Они служат отправной точкой при решении любых оформительских задач. Фирменный стиль «Мария-Ра» не меняется с момента создания первого магазина. По рассказам сотрудников компании происхождение названия «Мария-Ра» связано с именем матери директора - «Мария», а вторая составляющая логотипа «Ра» связана с богом солнца. Логотип компании состоит из двух частей: уникального графического написания и солнышка с большими буквами «РА» по центру Вместе они образуют отличительную символику компании. Часть логотипа компании представляет собой изображение солнца, кто-то видит в нем черты подсолнуха, что символизирует свет, урожайность, плодородие и неослабевающее стремление к новым горизонтам. В логотипе присутствует три основных цвета: желтый, оранжевый, зеленый. Желтый цвет считается символом легкости и радостного восприятия жизни, при этом этот цвет активно воздействует на сознание покупателей, как раз за счет своей яркости. Оранжевый - цвет теплоты, энергии и силы. Зеленый цвет символизирует плодородие, экологическую чистоту и заботу об экологии. Использование в одежде персонала магазинов атрибутов корпоративного стиля подчеркивает высокий уровень внутренней культуры компании и создает единый корпоративный дух, что немаловажно для правильного восприятия компании потенциальными покупателями и партнерами. К деловым атрибутам относятся фартук, кепка.

Внешний вид работников является важной компонентой общего имиджа компании «Мария-Ра», однако никакого документального подкрепления не существует. В офисах предпочтение отдается классическому деловому стилю в одежде: белый верх, черный низ, при этом длина юбки должна быть не выше колена. Это в свою очередь формирует благоприятную, конструктивную рабочую атмосферу, способствует созданию и поддержанию положительного образа компании в глазах деловых партнеров и гостей. Для сотрудников магазина существует форма: фартук и шапочка, в соответствии с фирменным стилем компании форма выдержана в желто-зеленых цветах (см. приложение 3), что свидетельствует о причастности каждого отдельно взятого сотрудника к большой и успешно развивающейся, в течение многих лет, торговой продовольственной сети, способствует формированию благоприятного имиджа в глазах покупателей.

У компании есть корпоративный сайт, который появился в 2003 году. Сайт оформлен в желто-оранжево-зеленых цветах в соответствии с фирменным стилем компании Информация, опубликованная на данном сайте призвана дать общую информацию о деятельности компании, но при этом стоит отметить отсутствие истории развития сети. Есть информация об имеющихся вакансиях, расписаны преимущества работы в сети и возможности карьерного роста, истории карьерного успеха сотрудников, как «доказательство» возможного роста в сети. Корпоративный сайт содержит вкладку новости, где постоянно происходит уведомление об открытии новых магазинов, акциях и всего происходящего в компании «Мария-Ра». Также на сайте можно найти электронные версии листовок «Выгода здесь!» с акционными товарами, что очень удобно для покупателя - можно зайти на сайт и ознакомиться на какие именно товары сейчас действует скидка и исходя из этого планировать свои покупки. Раздел «акции» наполнен информацией о социальных проектах компании, подробно расписано участие «Мария-Ра» в социальной сфере, что в свою очередь формирует в глазах потребителей имидж социально-ответственной компании. На сайте можно найти различные рецепты приготовления блюд, а также присутствует обратная связь т.е. можно задать интересующие вопросы и получить на них ответ. Большой плюс корпоративного сайта заключается в наличии карты сети в онлайн режиме, где можно найти любой магазин в любом регионе присутствия торговой сети «Мария-Ра», посмотреть время его работы и точный адрес.

*Анализ документации (подповерхностный уровень)*

В компании отсутствует Кодекс деловой этики, поведение сотрудников магазинов «Мария-Ра» регламентируется документом - «Правила внутреннего трудового распорядка в объектах розничной торговой сети», этот документ включают следующие положения:

1. работники обязаны вести себя примерно и корректно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения; поддерживать чистоту и порядок на рабочих местах;
2. сотрудники, работающие на объекте, независимо от статуса и должности, обязаны проявлять вежливость, уважение, терпимость в общении с покупателями и между собой;
3. при прибытии на объект сотрудник обязан переодеться в форменную, рабочую одежду, разместить на одежде бейдж с указанием должности, фамилии и имени в соответствии со стандартами внешнего вида;
4. сотрудники торгового зала могут покинуть рабочее место для посещения комнаты приема пищи и туалетной комнаты в следующем порядке - кассиры и продавцы с разрешения администратора; заместители управляющего объектом, администраторы, товароведы, грузчики - с разрешения управляющего объектом;
5. по окончании смены сотрудник обязан привести в порядок рабочее место; убрать за собой мусор и инвентарь; отключить торговое, кассовое оборудование, освещение; переодеться, забрать личные вещи; зарегистрироваться в журнале прихода/ухода после досмотра покинуть помещение;

6.категорически запрещается: наличие при себе в течение рабочей смены личных вещей и денежных средств, телефона; покидать объект без досмотра; выходить без разрешения из помещений магазина, на улицу; использовать интернет, электронную почту и иные виды связи; использовать оборудование, помещение объекта в личных целях; курение, употребление алкоголя, наркотических, психотропных средств; приносить на объект товар, аналогичный реализуемому в магазине, за исключением средств личной гигиены.

В процессе исследования корпоративной культуры мною был изучен коллективный договор компании «Мария-Ра». Коллективный договор является главным документом правового характера, регулирующим социально-трудовые и связанные с ними экономические отношения между администрацией и трудовым коллективом «Мария-Ра». В нем отражены главные аспекты жизни и деятельности коллектива компании и выделены, в частности, в специальные разделы «Трудовой договор», «Рабочее время и время отдыха», «Оплата труда», «Отпуска», «Условия и охрана труда», «Социальные льготы и гарантии».

Коллективный договор «Мария-Ра» - это корпоративный нормативный документ, эффективность и жизнеспособность которого заключается в том, насколько полно реализуются в повседневной жизни условия и возможности в области защиты прав и интересов работников, их семей - будь то оплата труда или его охрана, социальные льготы или оздоровление. В течение последних лет деятельности компании, в коллективный договор были внесены следующие коррективы: были введены обязательства о премировании работников ко Дню защитника Отечества, 8 Марта, Новому году, были увеличены выплаты материальной помощи в связи с рождением ребенка.

Компания заинтересована в максимально быстром вхождении в должность новых сотрудников, с этой целью предусматривается программа адаптации новых сотрудников, в которую входят мероприятия, направленные на адаптацию к условиям работы, на создание условий для карьерного роста и на максимальную реализацию творческого потенциала. В первый рабочий день новому сотруднику демонстрируется презентация, в которой отражены этапы становления торговой сети, ее стратегические цели, достижения и награды, традиции компании, нормы корпоративной культуры. Благодаря этому у сотрудника формируется понимание перспективных и текущих целей компании; осознание своей роли в достижении этих целей и своей ответственности; развитие чувства приверженности корпоративной культуре, корпоративным ценностям и мотивации к достижению высоких профессиональных результатов. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который способствует наиболее быстрой адаптации в профессиональной сфере деятельности и снижению некачественно выполненной работы.

С целью укрепления корпоративного духа проводится целый ряд мероприятий. В частности, торжественные празднования Нового года, 23 Февраля, 8 Марта, дня рождения компании. Помимо этого, существуют и другие мероприятия, направленные на сплочение коллектива и повышение здоровья сотрудников, например, день ходьбы - это новое мероприятие для компании, которое проводится с периодичностью раз в месяц и заключается в прохождении всем коллективом «трассы здоровья», в Томске длина такой трассы равна 10 км, после преодоления которой проводится небольшой пикник. Для офисных работников «Мария-Ра» в Томской области также проводится один раз в неделю «спорт час». Обязательным для сотрудников компании можно назвать и мероприятие по открытию/закрытию спортивной лыжни, где за каждым закреплены определенные обязанности. Все это является очень важным фактором в деле сплочения коллектива компании, создании благоприятной атмосферы и напрямую влияет на культуру компании.[[6]](#footnote-6)

Таблица 2 Общественная жизнь компании «Мария-Ра»

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные программы | Описание программы |
| 1. «Союз ветеранов Афганистана» | 1. Компания «Мария-Ра» активно поддерживает семьи погибших в Афганистане солдат, а также инвалидов Афганистана и Чечни 2. Для детей организовывается отдых в Горном Алтае на туристической базе «Исток» 3. Каждый год к 8 Марта матери погибших воинов имеют возможность отдохнуть в санатории «Сосновый бор», а в день матери и на Новый год «Мария-Ра» дарит им подарки 4. Детям погибших военнослужащих выплачиваются ежемесячные стипендии компанией |
| 2. «Здравствуй школа» | Компания поздравляет первоклассников с Днем Знаний и вручает ценные подарки - школьные принадлежности |
| 3. «День учителя» | Впервые в 2005 г. совместно с партией «Единая Россия» была проведена акция в поддержку учителям Алтайского края. Приобретено 3 квартиры лучшим педагогам |
| 4. «Детские дома» | Компания оказывает материальную помощь детским домам Алтайского края. В 2014 г. 47 детских домов получили от компании спортивный инвентарь. В 2015 г. более 300 детей получили новогодние подарки. В 2016 г. воспитанникам детского дома - интернат были переданы вещи |
| 5. Помощь ВУЗам и школам | К каждому учебному году компания приобретает спортивный инвентарь для школ и ВУЗов Алтайского края, так же оказывается помощь на проведение мероприятий |
| 6. «Детские спортивные команды» | «Мария-Ра» является спонсором футбольной команды «школа им. А.Смертина» |
| 7. «Пища жизни» | Компания является участником социальной программы, по предоставлению горячих обедов социально- незащищенным слоям населения |
| 8. «Лыжня здоровья» | В 2006 г. в подарок горожанам компания построила лыжную трассу в г. Барнаул и обслуживает ее, постепенно такие лыжни появляются и в других городах присутствия компании |

В целях повышения лояльности сотрудников компании для офисных работников предусмотрены некоторые льготы. Питание в столовой компании бесплатное, при приеме на работу каждому сотруднику выдается «карта на питание», ежедневный лимит на этой карте равен 150 рублей. Также для работников предусмотрена «карта лояльности», на которую в связи с определенными заслугами и праздниками может начисляться заранее установленная сумма денег, расходование которой возможно только в магазинах сети «Мария-Ра». Для сотрудников, рабочая деятельность которых подразумевает частые перемещения по городу, предусмотрена оплата топлива. В компании существует корпоративная сотовая связь, расходы по которой полностью берет на себя «Мария-Ра». Компания заботится о здоровье своих работников и поэтому частично возмещает их затраты на посещение спортивных залов. Также ежегодно на каждого сотрудника компании выделяется 10 000 руб. для совместного корпоративного отдыха на природе.

Таблица 3 Результаты анализа типа корпоративной культур

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ответ (Тип культуры) | Существующая культура, средний балл | Предпочитаемая культура, средний балл |
| А (Клан) | 26 | 41 |
| В (Адхократия) | 21 | 13 |
| С (Рынок) | 36 | 29 |
| Б (Иерархия) | 17 | 17 |

Профиль корпоративной культуры компании «Мария-Ра» в Томской области представлен на рисунке 3 и выглядит следующим образом:

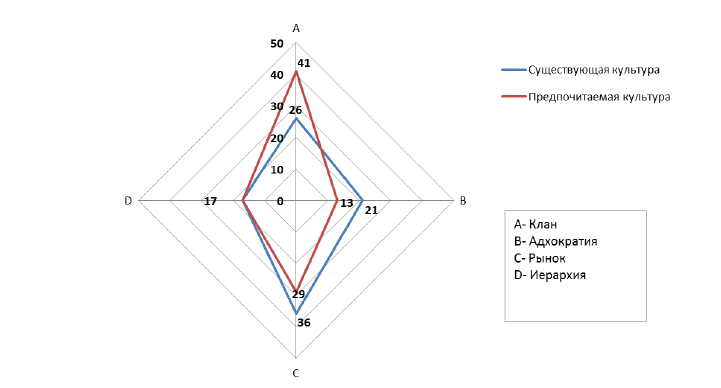


Рисунок 1. Профиль корпоративной культуры «Мария-Ра» в Томской области

Исходя из полученных данных мы видим, что в настоящий момент в корпоративной культуре компании преимущественно проявлены черты рыночной культуры. Это значит, что в компании жесткое руководство, нацеленное на выживание предприятия на внешнем рынке, а не на внутренний комфорт персонала. Присутствует конкуренция и соперничество между сотрудниками, каждый из которых действует исходя из личных конкретных целей. Такая конкуренция в свою очередь может снижать общую результативность деятельности компании. Культура акцентирует стремление работников к победе, за достижение положительной репутации и успеха компании ответственными признаются все сотрудники компании. Для компании важно лидерство на рынке. Затем практически на одном уровне проявлены черты клановой культуры и адхократии, это предполагает что в культуре «Мария-Ра» все же в незначительной мере присутствует командный тип работы, иногда работники ориентируются не на инструкции и предписания, а на неформальные нормы и ценности.[[7]](#footnote-7)

Так же анализ проводился по ответам работников относительно предпочитаемой культуры в их компании. Здесь наблюдается обратная ситуация, предпочтение отдается клановой культуре, а рыночная уходит на вторые позиции. Сотрудники компании хотели бы работать в более дружественной атмосфере и сплоченном коллективе, где у людей много общего, а компания похожа на одну большую семью, где руководители являются родителями для своих подчиненных. Так же персонал «Мария-Ра» хотел бы чувствовать заботу со стороны компании, иметь возможность для совершенствования своей личности. Каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса ждет от руководства внимания к его личности, готовности включать его в общую систему совместного решения проблем. Понимание особенностей корпоративных культур очень важно для эффективного управления компанией и позволит руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

Сегодня компания «Мария-Ра» находится в выгодном экономическом положении, занимает высокую позицию в конкурентной среде. Корпоративная культура компании является отражением ее успешной деятельности и находится на этапе постоянного развития и совершенствования. На развитость культуры указывает как уникальный и узнаваемый фирменный стиль компании, так и усилия, приложенные руководством для развития и сплочения всего персонала. Так например, в процессе осуществления своей деятельности компания руководствуется сформулированными ценностями: лидерство, полная отдача, честность, ответственность, сотрудничество, качество. У «Мария-Ра» есть свои истории и мифы, которые обсуждаются внутри коллектива. Одна из таких историй связана с происхождением названия компании, которая гласит, что название торговой сети связано с именем мамы директора и богом солнца «Ра». Стоит отметить, что компания заботится о сотрудниках с первых рабочих часов, проводятся мероприятия для успешной адаптации, обучение в процессе профессиональной деятельности, мероприятия для сплочения коллектива, празднования «стандартных» праздников. Внутри компании возможен карьерный рост, например, от продавца до товароведа.

Помимо этого компания также осуществляет и социальную помощь населению, тем самым формируя положительный имидж со стороны общества. Однако по результатам проведенного исследования с помощью опросника Куинна и Камерона выявилось несоответствие существующей культуры в компании и предпочитаемой персоналом. На данный момент, по результатам исследования, культуру «Мария-Ра» можно отнести к рыночному типу т.е. отсутствует комфорт внутри компании, минимальный уровень заботы о персонале, стратегические цели компании направлены на развитие в условиях конкурентной среды, в то время как предпочтение работники отдают культуре с «семейной атмосферой», где компания заботится о персонале и способствует его развитию. Из выше сказанного следует, что усилия компании направленные на повышение лояльности своих сотрудников и развитие культуры недостаточны, подтверждением этому может быть высокая текучесть кадров, выявить которую получилось, проанализировав раздел «вакансии» на официальном сайте компании. Таким образом, определим слабые стороны существующей корпоративной культуры:

1. Несоответствие существующей корпоративной культуры компании с желаемой.

2. Отсутствие документа о внешнем виде и рабочей одежде сотрудников.

3.Несовершенная система мотивации работников.

4. Недостаточное количество мероприятий для сплочения коллектива.

5.Корпоративный сайт компании содержит мало информации о компании.

## 2.2 Рекомендации по усилению корпоративной культуры

При изучении корпоративной культуры «Мария-Ра» выяснилось несоответствие существующей и желаемой культуры компании, это означает, что работники чувствуют себя некомфортно на рабочем месте. Сотрудники компании хотели бы работать в более дружественной атмосфере и сплоченном коллективе, где у людей много общего, а компания похожа на одну большую семью, где руководители являются родителями для своих подчиненных. Важно понимать каждому сотруднику - от его действий зависит общий результат. Не имеет значения, оформляешь ли ты документы либо продаешь товары. В связи с этим хочу порекомендовать добавить несколько мероприятий для сплочения всего коллектива:[[8]](#footnote-8)

People formation. Это корпоративный флешмоб, последнее модное увлечение и новый формат для тимбилдинга.

Суть: в ходе мероприятия участники выстраиваются согласно заранее придуманным эскизам, затем разбиваются на группы, надевают майки и кепки зеленого и желтого цвета. Выстраиваясь в цепочки или определенные фигуры, люди создают живые картинки, которые могут быть как отдельными, так и связанными друг с другом. Это мероприятие можно приурочить ко дню рождения компании, можно создать композицию: «Мария-Ра я люблю тебя, «Мария-Ра» - большая и дружная семья» и таким образом создать поздравительный видеоролик. Выстраивание «фигур» ведется на открытой местности, съемка происходящего ведется с крыши здания.

Результат: тесное общение с коллегами, чувство локтя, множество смешных моментов и потрясающее поздравительное видео для компании. Ролик остается на память, его можно переслать знакомым и друзьям. Те, кто захочет, могут принять активное участие и в съемках, и в помощи организаторам, остальным же не сложно надеть футболку и внести свой вклад в яркую картинку. Единственный минус данного формата заключается в том, что конечный результат участники смогут увидеть только через пару недель, когда ролик будет смонтирован. Хотя общее ожидание тоже объединяет.[[9]](#footnote-9)

Ежегодное проведение субботника. Такое мероприятие будет прекрасным дополнением к социальной ответственности компании.

Суть: можно не только выделять деньги на благотворительность, но и самим лично в ней участвовать. Один раз в год коллектив «Мария-Ра» может внести свой вклад в благоустройство парков городов, в которых присутствует сеть. В ходе мероприятия сотрудники садят деревья, осуществляют уборку территории, тем самым создаются условия для неформального общения. Совместное участие в благом деле сплочает коллектив и это командообразование оставит в памяти сотрудников только положительные эмоции.

Спортивное мероприятие (квест).

Суть: мероприятие проходит в теплое время года в парке. Сотрудники «Мария-Ра» делятся на команды, им выдается карта заданий, ориентированных на совместное их выполнение. Все задания подразумевают взаимопомощь и взаимовыручку, в процессе прохождения такого квеста «коллеги» открываются друг перед другом, выясняются их увлечения и умения, непрофессиональная область знаний и эрудиция. Квест составлен таким образом, что команды вынуждены перемещаться из одной части парка в другую, решать как умственные, так и физические задания. Интеллектуальные этапы в квесте могут быть связаны с историей развития торговой сети «Мария-Ра», что в свою очередь поспособствует укреплению культуры внутри коллектива. Команда, которая быстрее всех прошла квест и решила финальное задание считается победителем и награждается не совсем стандартным призом - каждый участник, победившей команды, получает дополнительный день к своему отпуску.

Результат: Спортивные мероприятия способствуют сплочению коллектива, происходит оздоровление персонала, укрепление корпоративной культуры.

Сотрудники компании «Мария-Ра» хотят чувствовать со стороны компании больше заботы, поэтому можно порекомендовать создать как в офисах, так и в магазинах «Мария-Ра» комнаты отдыха, это поспособствует улучшению морального климата за счет снижения стресса сотрудников в рабочее время. Необходимо создать комнату, где можно было бы просто посидеть на диване и расслабиться, поиграть в шахматы, пообщаться с коллегами. Необходимость данного помещения обусловлена тем, что многие сотрудники во время обеда вынуждены оставаться на рабочем месте, что не позволяет им абстрагироваться на некоторое время от работы, дать необходимый отдых организму и мозгу. Для создания благоприятной атмосферы в коллективе необходимо также внедрить элементы демократического стиля

руководства. При таком стиле руководства руководитель децентрализует свою власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, в том числе при осуществлении контроля, вводит элементы коллективного самоуправления. Результат - существенное развитие корпоративной культуры.[[10]](#footnote-10)

Хочется дать рекомендации компании по развитию системы мотивации труда сотрудников. В компании «Мария-Ра» слабо развита система нематериального стимулирования труда, каждый недочет в работе сопровождается вычетом из премиальной части заработной платы, как у работников офиса, так и у магазинных работников. Если для работников магазина такой метод стимулирования можно считать приемлемым, то для работников офиса, с высоким уровнем интеллектуального развития такие методы могут оказаться демотивирующими и побуждать к дальнейшему посредственному выполнению работы и в конечном итоге увольнению. Конечно, материальные методы стимулирования наиболее эффективны, только если это не уникальные работники, которые без труда смогут найти себе работу с заработком не менее получаемого, но нематериальное стимулирование может быть прекрасным дополнением к достойной заработной плате и таким образом способствовать удержанию ценных кадров и развитию корпоративной культуры компании. Необходимо шире применять следующие методы: гибкие рабочие графики, предоставление дополнительных отпусков, почетные грамоты, расширение функций и изменение характера труда, профессиональная подготовка к этому, продвижение по службе.

При разработке мер по усилению корпоративной культуры следует обратить внимание на такую категорию персонала как продавцы магазинов. Они наиболее всего приближены к потребителю и как никто другой демонстрируют культуру компании, следовательно, считаю необходимым организовать для них следующие тренинги:

Тренинг по совершенствованию профессионального поведения.

Данный тренинг заключается в теоретическом прослушивании лекций и выполнении практических заданий.

Темы лекций:

* Кассир - самое важное звено в работе магазина. Корпоративная гордость.
* Рецепт профессионального обаяния. Как вы выглядите со стороны.
* Настрой на любовь к клиентам.
* Как сделать покупателя довольным. Чего ожидают клиенты.
* Работа с эмоциональным всплеском.

Темы практических занятий:

Покупатель разбил товар и другие непредвиденные ситуации. Что делать?

Ролевые игры «покупатель-кассир».

Стандарты на приветствие и прощание.

Соотношение лекционного и практического материала составляет 40% и 60%.

* Тренинг по повышению качества обслуживания для обеспечения сервиса высокого уровня.

Данный тренинг включает в себя лекционный материал, просмотр и обсуждение видеофильмов.

Темы лекций:

Какую выгоду дает качественное обслуживание: а) покупателю б) компании в) вам как сотруднику.

Работа с очередью на кассе.

Клиентоориентированность.

* Тренинг способствующий развитию навыков решения конфликтных ситуаций.

Данный тренинг направлен на предотвращение конфликтных ситуаций на начальных

этапах их зарождения, умение избежать конфликта либо быстро разрешить возникший, не смотря на старания продавца, конфликт.

Темы лекций:[[11]](#footnote-11)

Способы поведения кассиров, нейтрализующие конфликты.

Виды конфликтных случаев.

Правила безопасности в случае наступления конфликтного случая.

Практическое занятие:

Поведение кассира в случае наступления конфликтного случая.

Таким образом, нами были предложены несколько мер по устранению слабых сторон корпоративной культуры компании «Мария-Ра». Для сплочения коллектива рекомендую проведение мероприятий: People formation, ежегодное проведение субботника, спортивное мероприятие. Для улучшения морального климата за счет снижения стресса сотрудников в рабочее время предлагаю создать комнаты отдыха со всеми удобствами. Также рекомендую ввести элементы демократического стиля руководства и усовершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников, уделив внимание следующим методам: гибкие рабочие графики, предоставление дополнительных отпусков, почетные грамоты, расширение функций и изменение характера труда, продвижение по службе. Для усиления корпоративной культуры советую провести ряд тренингов для кассиров магазинов торговой сети «Мария-Ра», это повысит уровень корпоративной культуры компании и уровень продаж, позволит продавцам магазинов поддерживать культуру на должном уровне в любых ситуациях. Считаем, необходимой мерой для усиления корпоративной культуры компании ввести разработанное мной «Положение о корпоративных стандартах внешнего вида и одежды работников» и усовершенствовать корпоративный сайт компании. В заключение хотелось бы порекомендовать компании проводить диагностику корпоративной культуры самостоятельно, хотя бы один раз в год. При этом проводить ее необходимо не только среди офисных сотрудников, но и в магазинах компании.

# Заключение

Корпоративная культура прошла долгий путь своего развития и лишь к началу XXI века стала самостоятельным объектом исследования западных ученых. Не смотря на многообразие подходов к пониманию корпоративной культуры в целом ее можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании. Как и любая система, корпоративная культура состоит из различных элементов, определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности и относятся к различным уровням системной организации.

Сознательно сформированная корпоративная культура нацелена на реализацию стратегии организации путем создания высокоэффективного мотивационного механизма, который в свою очередь обеспечивает высокую организационную эффективность и лояльность персонала компании. Но для начала необходимо определить к какому типу она относится, так например, большинству российских организаций присущ смешанный тип корпоративной культуры с характерными для него особенностями.

Большое влияние на корпоративную культуры компании оказывает национальная культура, в которую она погружена. Несмотря на все большую схожесть организаций во всем мире в условиях глобализации, поведение людей внутри организации сохраняет свое культурное своеобразие. В развивающихся странах главное внимание компаний сосредоточено на деньгах и материальном положении, отмечается небольшое количество женщин на квалифицированных и высокооплачиваемых работах, большое количество управленческих уровней между самой верхней и низшей ступенями, низкий уровень индивидуализма.

Изучение корпоративной культуры не предоставляется возможным без диагностики, которая оказывает помощь в распознавании слабых и сильных сторон в уже имеющейся культуре предприятия. Алгоритм проведения диагностики корпоративной культуры приблизительно одинаковый для всех типов организаций и состоит из прямых и косвенных методов. Результаты диагностики помогают определить наиболее подходящие инструменты и механизмы изменения корпоративной культуры, способствуют снижению сопротивления со стороны сотрудников организации, увеличению их лояльности, повышению удовлетворенности трудом, рабочим коллективом и компанией в целом, ликвидации конфликтных ситуаций.

Проведенный анализ успешных компаний с не менее успешной корпоративной культурой в рамках выпускной квалификационной работы помог выявить тенденцию тесной связи между этими двумя показателями, и в завершении исследования был сделан вывод: компании, уделяющие внимание развитию корпоративной культуры в большинстве своем успешные лидеры отрасли, и невозможно существование успешной компании без высокоразвитой корпоративной культуры.

В рамках данной работы была проведена диагностика культуры торговой сети «Мария-Ра». Сегодня компания находится в выгодном экономическом положении, занимает высокую позицию в конкурентной среде. Корпоративная культура компании является отражением ее успешной деятельности и находится на этапе постоянного развития и совершенствования.

На развитость культуры указывает как уникальный и узнаваемый фирменный стиль компании, так и усилия, приложенные руководством для развития и сплочения всего персонала. Фирменный стиль компании находит отражение в рабочей одежде сотрудников магазина и корпоративном сайте компании. Так например, в процессе осуществления своей деятельности компания руководствуется сформулированными ценностями: лидерство, полная отдача, честность, ответственность, сотрудничество, качество.

У компании «Мария-Ра» есть свои истории и мифы, которые обсуждаются внутри коллектива. Одна из таких историй связана с происхождением названия компании, которая гласит, что название торговой сети связано с именем мамы директора и богом солнца «Ра». Стоит отметить, что компания заботится о сотрудниках с первых рабочих часов, проводятся мероприятия для успешной адаптации, обучение в процессе профессиональной деятельности, мероприятия для сплочения коллектива, празднования «стандартных» праздников. Внутри компании возможен карьерный рост, например, от продавца до товароведа. Помимо этого компания также осуществляет и социальную помощь населению, тем самым формируя положительный имидж со стороны общества.

Однако по результатам проведенного исследования с помощью опросника Куинна и Камерона, которое проводилось среди сотрудников в Томской области выявилось несоответствие существующей культуры в компании и предпочитаемой персоналом. Анкетирование прошли 27 сотрудников компании «Мария-Ра»: 1 менеджер, 23 кассира и 3 сотрудника офиса. На данный момент, по результатам исследования, культуру «Мария-Ра» можно отнести к рыночному типу т.е. отсутствует комфорт внутри компании, минимальный уровень заботы о персонале, стратегические цели компании направлены на развитие в условиях конкурентной среды, в то время как предпочтение работники отдают культуре с «семейной атмосферой», где компания заботится о персонале и способствует его развитию.

Из выше сказанного следует, что усилия компании направленные на повышение лояльности своих сотрудников и развитие культуры недостаточны, подтверждением этому может быть высокая текучесть кадров, выявить которую получилось, проанализировав раздел «вакансии» на официальном сайте компании. Таким образом, можно назвать слабые стороны существующей корпоративной культуры:

- Несоответствие существующей корпоративной культуры компании с желаемой.

- Отсутствие документа о внешнем виде и рабочей одежде сотрудников.

- Несовершенная система мотивации работников.

- Недостаточное количество мероприятий для сплочения коллектива.

-Корпоративный сайт компании содержит мало информации о компании.

Для устранения несовершенств в корпоративной культуре «Мария-Ра» в работе были предложены несколько мер. Для сплочения коллектива рекомендую проведение мероприятий: People formation, ежегодное проведение субботника, спортивное мероприятие. Для улучшения морального климата за счет снижения стресса сотрудников в рабочее время предлагаю создать комнаты отдыха со всеми удобствами. Также рекомендую ввести элементы демократического стиля руководства и усовершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников, уделив внимание следующим методам: гибкие рабочие графики, предоставление дополнительных отпусков, почетные грамоты, расширение функций и изменение характера труда, продвижение по службе. Для усиления корпоративной культуры советую провести ряд тренингов для кассиров магазинов торговой сети «Мария-Ра», это повысит уровень корпоративной культуры компании и уровень продаж, позволит продавцам магазинов поддерживать культуру на должном уровне в любых ситуациях. Считаю необходимой мерой для усиления корпоративной культуры компании ввести разработанное мной «Положение о корпоративных стандартах внешнего вида и одежды работников» и усовершенствовать корпоративный сайт компании. В заключении хотелось бы порекомендовать компании проводить диагностику корпоративной культуры самостоятельно, хотя бы один раз в год. При этом проводить ее необходимо не только среди офисных сотрудников, но и в магазинах компании.

# Библиографический список

1. Андреева И. В. Организационная культура: учебное пособие / И. В. Андреева. - СПб.: Питер, 2017. - 293 с.

2. Антонова А. С. Организационная (корпоративная) культура как особый вид общей культуры // Культура - духовный фундамент бизнеса в современном мире. 2018. №1. С. 15-20.

3. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул. -СПб.: Гуманистика, 2016. - 203 с.

4. Базаров Т. Ю., Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 211 с.

5. Борисова Ю. В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография / Ю. В. Борисова, С. А. Шапиро. -М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2017.- 153 с.

6. Булатов А. В. Корпоративная культура в Российском бизнесе // Управление корпоративной культурой. 2018. №2. С. 94-102.

7. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2016. - 358 с.

8. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 358 с.

9. Денисон Э. Изменение корпоративной культуры в организациях / Э. Денисон, Р. Хойшберг. - Спб.: ПИТЕР, 2017. - 502 с.

10. Дряхлов Н. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России / Н. Дряхлов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 512 с.

11. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлёва. - М.: РУДН, 2017. - 156 с.

12. Ицхак А. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / А. Ицхак. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2016. - 274 с.

13. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб.: Питер, 2017. - 479 с.

14. Карташова Л. В. Организационное поведение / Л. В. Карташова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 220 с.

15. Ковалев А. Г. Сравнение влияния национальной культуры государства на базовые ценности корпоративной культуры организации // Приоритетные направления развития науки и образования. 2017. №1. С. 394-396.

16. Козлов В. В. Корпоративная культура / В. В. Козлов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.

1. Козлов В. В. Корпоративная культура / В. В. Козлов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Булатов А. В. Корпоративная культура в Российском бизнесе // Управление корпоративной культурой. 2018. №2. С. 94-102. [↑](#footnote-ref-2)
3. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб.: Питер, 2017. - 479 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Антонова А. С. Организационная (корпоративная) культура как особый вид общей культуры // Культура - духовный фундамент бизнеса в современном мире. 2018. №1. С. 15-20. [↑](#footnote-ref-4)
5. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул. -СПб.: Гуманистика, 2016. - 203 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Борисова Ю. В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография / Ю. В. Борисова, С. А. Шапиро. -М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2017.- 153 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 358 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Денисон Э. Изменение корпоративной культуры в организациях / Э. Денисон, Р. Хойшберг. - Спб.: ПИТЕР, 2017. - 502 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ицхак А. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / А. Ицхак. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2016. - 274 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Карташова Л. В. Организационное поведение / Л. В. Карташова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 220 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ковалев А. Г. Сравнение влияния национальной культуры государства на базовые ценности корпоративной культуры организации // Приоритетные направления развития науки и образования. 2017. №1. С. 394-396. [↑](#footnote-ref-11)