

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Корпоративная культура - настоящий инструмент конкурентной борьбы, дополнительная возможность получения прибыли. Это новая ветвь знаний, входящая в серию управленческих наук. Корпоративная культура появилась из также параллельно новой области знаний - корпоративного управления, данная область обучает общим подходам, принципам, законам и закономерностям в управлении большими и сложными организациями. Если этот на этот инструмент не обращать внимания и не относится к ней так же важно, как и к репутации, то корпоративная культура формируется самостоятельно - и получается нечто неуправляемое, не дающее жить и работать.

Основой жизненного потенциала организации является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что, плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе.

Объектами корпоративной культуры и есть люди. Даже если корпоративная культура не оформлена в виде определенных, прописанных правил и регламентов, она все равно существует. И конкретно данный инструмент определяет те правила игры, по которым существуют и работают люди в любой организации.

Актуальность данной темы определяется постоянно увеличивающейся важностью развития и управляемости организации, а как далее - это возрастание эффективности ее деятельности за счет формирования и совершенствования корпоративной культуры. Каждая компания, имея свою собственную историю, корпоративную структуру, виды коммуникаций, внутри организационные традиции и мифы образуют в своей совокупности уникальную корпоративную культуру. Российские менеджеры поняли, что грамотное управление корпоративной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом организации. Главным вопросом в современном понятии «корпоративной культуры» является то, зачем же данная конкретная компания вообще существует. Необходимо

сформулировать представление о будущем компании через два года, через шесть лет.

Объектом нашего исследования является корпоративная культура организации.

Цель данной работы – рассмотрение теоретических аспектов корпоративной культуры и анализ корпоративной культуры в компании AVON

1.

## **Теоретическая основа корпоративная культура**

### 1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

Последнее время вопросы корпоративной культуры, особенно в крупных организациях, все больше привлекает внимание теоретиков и практиков управления. Оно относительно новое и недостаточно освещен с научной точки зрения как в нашей стране, так и за рубежом.

Прежде чем дать определение корпоративной культуре, нужно обязательно сначала дать определение культуре. Раскрытие сущности корпоративной культуры должно базироваться на определении понятия "культура".

Существуют различные подходы к пониманию той стороны социальной реальности, которая стоит за понятием культура. На международном философском конгрессе в 1980 году приводилось более 250 определений этого понятия. Различные источники насчитывают от 250 до 500 определений культуры, что свидетельствует об активном освоении исследовательского поля, связанного с данным понятием, с одной стороны, а с другой стороны, о специфике понятия культуры - та или иная ее концепция уже навсегда вписана в мировоззренческий контекст конкретного исторического типа культуры.

Представление о культуре отражали в своих работах античные мыслители. Цицерон, Вергилий, Сенека, ученые. Средневековья, такие как: Аврелий, Августин и др., мыслители европейского. Возрождения -. Ф. Петрарка

Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгодные отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и корпоративная культура на

предприятию формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Таким образом, корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

## 1.2 Структура корпоративной культуры

Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок. Внутри каждой достаточно крупной организации существуют группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих локальных "субкультур". Так, администрация и подразделения, как правило, имеют разные субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно "под крышей" общей культуры компании. В этом случае субкультуры повторяют структуру самого предприятия.

Одна или несколько субкультур могут либо существовать в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри нее как бы "второе измерение". В первом случае это будет некий "передовой отряд", в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур - упорно отвергающих то, чего хочет достичь организация в целом (руководство организации). Среди этих организационных "контркультур" могут быть выделены следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

В процессе своего развития и взаимодействия субкультуры определенным образом "выстраиваются" относительно друг друга: изолируются, начинают налаживать связи, вытесняются, выстраиваются в некую иерархию.

Один из ведущих специалистов в области психологии организации, американский психолог Эдгар Шейн, на основе концепции культурологов Ф.Р.Клукхона и Ф.Л.Стробека, выделяет различные уровни организационной культуры.

В основе ее, по мнению, Э.Шейна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями - членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые представления и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. Как правило, они формируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

Третий уровень - это внешние проявления организационной культуры. К ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии и т.д.), планировка и оформление помещения организации. Это как бы видимая часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Анализируя структуру организационной культуры, исследователи выделяют ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение сотрудников - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивидов, их этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрении работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и уважительного принятия позиций друг друга. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. Подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, то есть предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и внутренним миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно, как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в

организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационным фольклором: с системой бытующих в устной форме рассказов, преданий и анекдотов, в которых подчас заключены некоторая достойная уважения организационная ситуация, идея, пример или характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые несут в себе особый смысл именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся и так называемые «правила игры», которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую психологическую атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

### 1.3 Роль корпоративной культуры в организации управления персоналом

Корпоративная культура играет очень важную роль в управлении организацией. Она является ключевым фактором и определяет стабильность и успех компании. Так же она помогает связать сотрудников воедино, повысить лояльность персонала к компании, увеличивает производительность труда. Корпоративная культура - это

один из наиболее эффективных инструментов управления организацией и всеми бизнес - процессами в целом.

Корпоративная культура повышает эффективность и укрепляет стабильность компании, формирует стиль управления командой, определяет отношение сотрудников к работе и их удовлетворенность ею, выстраивает общение в коллективе и взаимоотношения с клиентами и партнерами. Корпоративная культура является действенным инструментом развития, она способствует достижению единой цели и помогает компании двигаться вперед.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости общения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается приложением к машине, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него,

зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение "старой" культурой.

#### 1.4 Методы формирования корпоративной культуры

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволят руководителям формировать и поддерживать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная корпоративная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной стратегии развития, руководство, прежде всего, определяет, каким должна быть философия практики управления. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной корпоративной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый способ представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Роль лидера в формировании корпоративной культуры. Источниками корпоративной культуры являются:

- 1) взгляды, ценности и представления основателей организации;
- 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;



3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является определяющим на стадии формирования организации и, следовательно, корпоративной культуры, т. к. основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации – миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые являются единомышленниками в основных вопросах, направляют и регулируют их поведение.

### 1.5 Способы изменения корпоративной культуры

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования,
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена корпоративной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации. В случае **первого сочетания** происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или

несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем обучения в организации (учиться на своих ошибках), чем обучением вне ее.

**Второе сочетание** - это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины корпоративной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в такой ситуации - это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

**Третье сочетание** - изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди

действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой корпоративной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно - приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

## 1.6 Этапы развития корпоративной культуры

Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации.

На первом этапе создания организации - организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На данном этапе все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей.

Первоначально небольшой размер, как правило, характерный для новой организации, позволяет основателям навязать свои взгляды ее членам. Предлагая новую идею, основатели руководствуются определенными личными предубеждениями насчет ее практического воплощения. Таким образом, организационная культура является результатом взаимодействия, с одной стороны, личных предположений и предубеждений ее основателей, а с другой, опыта первых служащих организации.

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Создание	Рост	Замедление роста	Зрелость	Новый рост
Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры	Приверженность персоналу ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса

После возникновения, на этапах роста и замедления роста, культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют организационную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и

символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

1. Определение миссии организации, базовых ценностей;
2. Формулирование стандартов поведения членов организации;
3. Формирование традиций организации;
4. Разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

На каждом из этапов формирования корпоративной культуры организатор сталкивается с определенными трудностями - вкратце остановлюсь на некоторых из них.

Этап 1. По мнению менеджеров, создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?
- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- Где лично мое место в общем плане развития?

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

Иначе говоря, сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям.

Этап 2. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия, и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на мой взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

И еще один важный момент, о котором, ни в коем случае, нельзя забывать. После принятия решения о приеме человека на работу встает вопрос об определении его «уникального» места в коллективе, то есть создания такой ситуации организации работы данного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации. Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии или фирме видно уже тогда, когда менеджер по кадрам уделяет достаточно много времени рассказу о том, что принято в компании, а что нет. Это может существенно облегчить жизнь человеку, дать ему почувствовать преимущества того, что значит быть «игроком этой команды». В продолжение оказания помощи новым сотрудникам в некоторых «продвинутых» с точки зрения развития корпоративной культуры компаниях их обычно прикрепляют к кому-либо из опытного персонала, который становится на первые две недели как бы «старшим братом» новичка. Первый день работы в компании начинается с традиционного знакомства, когда «старший брат» или «сестра» знакомят нового сотрудника со всеми работниками компании, с формальными и неформальными правилами жизни в компании. Именно на этом этапе начинается целенаправленное формирование установок человека, его погружение в культуру профессиональной деятельности в данной организации.

Этап 3. Важной составляющей частью формирования корпоративной культуры является создание и поддержка традиций организации. Приведу некоторые примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить о корпоративной культуре организаций:

- Все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля;
- На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;
- У всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- «Работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;
- День образования компании - бурный праздник с выездом за город;
- Если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;
- За каждый проработанный год выплачивается определенная премия;
- Все общаются «на ты» и по имени (это установка);
- Никаких приемов - дверь Президента открыта, можно зайти и задать свой вопрос;
- Обязательно пользоваться (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

Этап 4. Несмотря на кажущуюся формальность, разработка символики является важным этапом формирования корпоративной культуры. Даже простейшее предпочтение во внутреннем убранстве помещений и внешнем виде работников «ведущего» цвета компании - играет важную роль в формировании единства коллектива. Использование символики - это двусторонний процесс. С одной стороны, он формирует внешний имидж организации, позволяя партнерам и потребителям без проблем узнавать соответствующий символ в череде многих, а с другой стороны символика позволяет самим сотрудникам прочувствовать внутреннюю идею организации.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

## 2. Анализ корпоративной культуры на примере компании AVON

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

Компания Avon была образована в 1886 году. Полное наименование: ЭйвонБьюти Продактс Компани.

Целевая аудитория компании - это женщины и девушки в возрасте от 15 до 65 лет. Avon работает по методу прямых продаж, что означает непосредственный контакт работников фирмы с потребителями. Основные виды продукции и услуг:

- производство различных видов декоративной косметики, средств по уходу за лицом, парфюмерии, средств по уходу за телом, средств по уходу за волосами, бижутерии, аксессуаров. Данный перечень товаров предлагается к продаже в нашей стране. На территории других стран компания так же реализует нижнее белье, купальники, некоторые виды обуви.
- консультация и обслуживание потребителей по вопросам подбора необходимой продукции. Этот аспект является крайне важным и лежит в основе принципов компании.
- реализация всей продукции по методу прямых продаж.

Вся косметическая продукция Avon производится на собственных заводах, которые работают по всему миру.

Современное оборудование, новейшие технологии и высококвалифицированный персонал позволяют выпускать в России продукцию с таким же высоким качеством, как и у продукции, произведенной на заводах Avon за рубежом.

Для производства применяются только те рецептуры и спецификации, которые Avon получает из собственного Научного центра разработок и инноваций в городе Сафферн, США. Все ингредиенты закупаются у производителей, чья продукция одобрена и рекомендована исследовательским центром Avon в Сафферне.

Научный центр разработок и инноваций в городе Сафферн, недалеко от Нью-Йорка - это сердце Avon. Именно здесь создаются все рецептуры наших косметических средств.



Первая лаборатория Компании появилась в Сафферне в 1897 году.

Компания Avon - мировой лидер в области прямых продаж косметической продукции. Компания предоставляет возможность дополнительного дохода более 5 миллионам независимых Представителей более чем в 120 странах мира. Сегодня годовой оборот Компании Avon превышает 10 миллиардов долларов США.

## 1.2 Тип корпоративной культуры в организации

В компании "AVON" тип корпоративной культуры «Академическая культура». Компания нанимает молодых специалистов. Это придает новую, модернизированную струю в бизнесе, и способствует их профессиональному росту и работе компании.

Достоинства типа «Академической культуры» на предприятии:

- Профессиональный рост
- Увеличивается финансовое вознаграждение
- Карьерный рост

Недостатки типа «Академической культуры» на предприятии:

- Карьерный рост происходит очень медленно и постепенно

Данный тип культуры был идентифицирован на базе анкеты. Опросу было подвергнуто 55 человек.

Так как руководство компании «AVON» ожидает положительного отношения работников к посетителю их магазина, то оно само должно также положительно относиться как к клиенту, так и к сотрудникам.

Корпоративная культура предполагает, что руководитель отдает распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается ответственность работников за свою деятельность.

Одной из проблем компании «AVON» является большая текучесть кадров. Показатель текучести кадров равен 50%.

Если сравнить показатель текучести кадров с другим компаниями того же продукта, а именно с компанией «FABERLIC», то в компании «FABERLIC», данный показатель равен лишь 20%.

Непродуманность системы управления персоналом служит причиной появления препятствий в карьерном росте сотрудников. То есть, по прошествии определенного времени работа становится им неинтересна, и, не видя перспективы для роста и развития, они начинают искать другое место работы.

Отрицательные стороны продолжительной высокой текучести: упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, отсутствие лояльности сотрудников, как правило, невысокая квалификация и слабая мотивация. И как результат – падение эффективности работы.

Из этого следует, что для того, чтобы избежать высокой текучести кадров, необходимо улучшить работу по следующим направлениям:

- адаптация новичков;
- обучение персонала;
- мотивация деятельности.

К примеру, в компании «AVON@» существует следующий вариант адаптации новых работников. Первый рабочий день начать с ознакомительного занятия, на котором рассказывают о работе всех служб; проводят инструктажи по технике безопасности, экскурсию по ресторану, новичков знакомят с корпоративными правилами, изложенными в «Корпоративном кодексе». После того, как новый работник ознакомился с рестораном и его службами, он приступает к трехнедельному курсу изучения своих непосредственных обязанностей.

Нужно стремиться, чтобы новый сотрудник проникся корпоративной культурой буквально с первого дня работы.

Для улучшения такого параметра корпоративной культуры, как отношение персонала к клиенту, можно рекомендовать, чтобы работники службы обслуживания пытались создать отношения между сотрудниками и клиентами ресторана, путем знакомства, обращения к посетителю магазина по имени, что позволит добиться расположения клиента. Все сотрудники должны быть приветливы. А если сотрудники недостаточно мотивированы к выполнению своих рабочих обязанностей, это означает, что такой параметр, как отношение персонала к гостям, будет способствовать снижению качества предоставляемого сервиса.

Любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров.

Часто магазины нанимают сотрудников даже без опыта работы в данной сфере, мотивируя свою позицию тем, что проще научить всему человека с нуля. Обучение сотрудников начинается с первого дня работы, и это касается абсолютно всех позиций.

### 2.3 Предложения по оптимизации и улучшению корпоративной культуры в организации

Компании «AVON» можно рекомендовать следующее, например, новые сотрудники должны посещать вводные лекции и тренинговые занятия. К ним прикрепляются опытные наставники, которые помогают на первых порах трудовой деятельности, знакомят с особенностями работы ресторана.

Каждый сотрудник, работающий с клиентами, должен иметь возможность пройти следующие тренинги:

- стандарты профессионального поведения (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые компанией);
- стандарты обслуживания (цель: усвоение основных принципов обслуживания для обеспечения качественного сервиса);
- решения конфликтных ситуаций (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного его решения);
- этикета (цель: формирование представлений об этикете в ресторанном бизнесе в соответствии со стандартами обслуживания).

Такого рода тренинги могут быть рассчитаны на пять часов – это просмотр и обсуждение видеofilьмов, практические упражнения, ролевые игры.

Помимо тренингов важным элементом обучения обслуживающего персонала в магазине может стать ротация кадров. Такие перемещения на этапе обучения помогут не только адаптироваться новому сотруднику и узнать ресторан и работу других служб, но и в будущем эффективнее взаимодействовать с ними.

Удержать перспективного сотрудника в ресторане возможно только тогда, когда он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться повышением денежного вознаграждения. К примеру, для службы приема возможно введение разрядности сотрудников: администратор первой категории и администратор второй категории (при выполнении ими одних и тех же функций). Даже небольшая разница в заработной

плате позволит повысить мотивационные потребности новых сотрудников в овладении ими своих профессиональных навыков.

Из выше изложенного видно, процесс текучести кадров в ресторанных предприятиях можно контролировать, обращая внимание на три фактора:

1. Отбор – соблюдение строгих правил найма и предъявляемых требований.
2. Ориентация – каждый отобранный работник должен пройти интенсивный курс внутрифирменного обучения.
3. Обучение – процесс постоянного обучения и повышения квалификации работников закрепляет и удерживает людей, они становятся частью ресторана.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существование организации обеспечивается деятельностью ее сотрудников, и именно они формируют корпоративную культуру. Иными словами, организация не является частью объективной реальности: люди могут по-разному воспринимать организацию и по-разному к ней относиться. Лидеры формируют взгляды на организацию и на ценности, помогающие сотрудникам выполнять корпоративную миссию, воплощать в жизнь образ будущего и достигать целей. Корпоративная культура часто отражает ценности, утверждаемые лидером организации.

Сила культуры — это степень, в которой сотрудники проявляют единодушие по отношению к специфическим ценностям и методам работы. Культуру можно назвать сильной и цельной, если между сотрудниками существует консенсус.

Культура объединяет людей, утверждает ценности и регламентирует определенные способы действий. В целом она выполняет в организации две важные функции: сплачивает сотрудников и определяет, как они должны относиться друг к другу; помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Культура объединяет людей в коллектив и помогает им понять, каким образом они могут наладить эффективное взаимодействие. Именно культура определяет повседневные рабочие взаимоотношения, характер общения, приемлемые формы поведения, распределение и восприятие власти. Культура может содержать в себе ряд неписаных правил, которые значительно влияют на поведение сотрудников и корпоративную деятельность в целом.

Корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной деятельности и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999.- 350 с.
2. Абрамова, С.Г. О понятии «корпоративная культура». - М., 2005.- 184 с.
3. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов – М.: Аспект Пресс, 2006.
4. Андриченко С. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента // Управление персоналом.-2004.-№5.-С.18-20
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
6. Бандурин Анализ моделей и типов корпоративной культуры //Сборник научных трудов.-2005.-№8.-С.13-16
7. Власова Н. Дела, люди XXI // Корпоративная культура.- 2001.- №10.-С.15-17
8. Виханский О., Наумов А. Менеджмент — М.: «Гардарики», 1999.
10. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. — М.: Издательство «Финпресс», 2000. — 256 с.
11. Демин Д. Управление персоналом в кризис // Управление персоналом.-2008.- №6.-С.5-6

12. Демин Д. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании. Часть 1 // Мотивация и оплата труда.- 2007.-№ 1.-С.41-43
13. Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.-2001.-№6. – С.23-25
14. Зимин А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.- 2003.-№6.-С.5-7
16. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала.-1998.- №9.-С.9-11
17. И.Н. Герчикова, Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
18. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. М.: "Инфра-М", 2000. - 189 с.
19. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом.-2008.-№9.-С.26-29
20. Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2001.-№4.-С.30-32
21. Мезин Р. Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы //Управление компанией.-2004.-№3.-С.13-16
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 1992. - 458 с.
23. Михалковская Н. Типы корпоративных культур и внутрикультурные вирусы // Экономика.-1998.-№ 4.-С. 34-36.
24. Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Моргунов Е.Б.; отв. ред. О. М. Медушевская.-М.:РГГУ, 2004. – 261 с.
25. О.С. Виханский. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., - М.: Гардарики, 2005 – 296 с.
26. Семенов С. Корпоративная культура - это не только бренд // Управление персоналом.-2008.-№6.-С.31-33

27. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.]: Питер, 2001. 345 с. (Теория и практика менеджмента).
28. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2000. - 368 с.
29. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 1998. - 238 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 1997. - 512 с.
31. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
32. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников //Управление компанией.-2004.-№3.-С.24-25
33. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 325 с. (серия «Теория и практика менеджмента»)
34. Шимилов С. Корпоративная культура традиции и современность// Справочник Кадровика.-2000.-№5.-С.32-34
35. Шипилов С. Корпоративная культура на местах // Управление компанией.-2006.- №5.-с.25-27