

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день динамично развивающаяся экономика России приводит к тому, что предприятия и организации вынуждены постоянно меняться вместе со всеми изменениями, происходящими в мире. Для этого следует постоянно приобретать новые знания и умения, для того чтобы они принесли наибольшую выгоду их владельцу. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к полному переосмыслению принципов и задач функционирования различных структур в рамках предприятия.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспособляясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Актуальность темы определяется как постоянно возрастающей ролью корпоративной этики в системе современного корпоративного управления, так и особенностями формирования этой системы на российских предприятиях, а именно:

а) возрастанием роли трудовых ресурсов и «человеческого капитала» как решающего фактора производства в современном рыночном хозяйстве;

б) приоритетной ролью социального менеджмента в системе управления предприятием;

в) эволюцией понятия «корпоративная культура», в содержании которой центральным звеном становятся трудовые отношения;

г) возможностью и необходимостью использования корпоративной культуры в качестве эффективного инструмента мотивации на уровне хозяйствующего субъекта.

Целью курсовой работы является разработка предложений по развитию корпоративной культуры в целях повышения мотивации персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели следует решить ряд задач:

1. изучение теоретических основ формирования корпоративной культуры и механизма мотивации на предприятии;
2. анализ корпоративной культуры на предприятии АО «РТК» в городе Салехард;
3. выявление слабых сторон и разработка мероприятий по совершенствованию формирования и развития корпоративной культуры на предприятии.

Объектом исследования является корпоративная культура АО «РТК» а предметом исследования - корпоративная культура как инструмент мотивации персонала.

Теоретическую основу исследования составляют труды ведущих специалистов в области управления персоналом, таких как Кибанов А. Я., Галенко В. П., Брайан И. и другие, в которых затрагиваются проблемы корпоративной культуры и мотивации персонала.

Структурно исследование состоит из: введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

В первой части работы изучены теоретические и методические основы формирования корпоративной этики и механизма мотивации на предприятии. Рассмотрены основные элементы, компоненты и виды корпоративной культуры. Также изучен механизм формирования системы мотивации на предприятии.

Вторая часть исследования посвящается анализу организации корпоративной культуры на предприятии АО «РТК» в городе Салехард. Дана организационно-экономическая характеристика, проведен анализ финансовых результатов

деятельности предприятия. Для оценки корпоративной культуры предприятия проведено исследование с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна.

В третьей главе курсовой работы предложены практические рекомендации по организации формирования и развития системы корпоративной этики на предприятии АО «РТК» в целях повышения мотивации персонала.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для совершенствования управления персоналом в АО «РТК» городе Салехард.

Глава I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Корпоративная культура, ее компоненты и виды

Современный менеджмент рассматривает корпоративную (организационную) культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Под корпоративной (организационной) культурой понимают совокупность ценностей, которые присущи данной организации, назначают то, каким образом она воспринимает себя и свое окружение, а также отражают ее индивидуальные черты. Корпоративная культура может быть представленной в особом документе («корпоративном кодексе», «этическом кодексе» и т. д.), а может быть обычной совокупностью принципов, которые отчасти неосознанно, а отчасти осознанно разделяют работники организации. Корпоративная культура помогает повысить устойчивость и постоянство организации. [22, с. 26]

Корпоративная культура выполняет весьма важные функции в деятельности организации:

а) функцию воспроизводства; наличие корпоративной культуры обеспечивает непрерывность существования организации и ее постоянное воспроизводство даже

в том случае, если все без исключения рабочие будут заменены другими людьми;

б) оценочно-нормативную функцию; система ценностей организации позволяет определить, каким образом она должна действовать, а какие способы достижения целей для нее нежелательны или недопустимы;

в) функцию социализации; развитая корпоративная культура

помогает новому работнику лучше интегрироваться в организацию и соответствовать требованиям, предъявляемым к нему;

г) коммуникативную функцию; ценности организации ориентируют работников как общаться друг с другом, так и вступать в коммуникацию с другими организациями и клиентами;

д) функцию «общественной памяти»; корпоративную культуру нельзя выработать путем административного вывода, она создается в процессе взаимодействия людей внутри организации и вне ее, а потому помогает сохранить те стандарты и принципы, которые должны реализовываться в своих действиях все без исключения работники;

е) смыслообразующую функцию; корпоративная культура определяет ту особую картину мира, которую должен разделять каждый работник и которая тесно связана с принципами и требованиями к его деятельности; корпоративная культура позволяет работнику сделать свою деятельность более осознанной и обоснованной.

Согласно Харрисону [12, с. 124], существует четыре типа корпоративной культуры, выделяемых на основании главной ориентации организации:

1. общая культура, ориентированная на роли; в этом случае для организации наиболее важным является то, насколько последовательно и четко выполняются правила, регламентирующие поведение работников, которые занимают определенные должности; увеличение в должности получают работники, которые лучше справляются с поставленными перед ними задачами;
2. корпоративная культура, ориентированная на задачу, в таких организациях более всего ценится умение решать проблемы и задачи, в первую очередь те, которые возникают неожиданно; кроме того, для таких организаций характерна высокая оценка оперативности деятельности, ее гибкость и

- быстрота; карьерный рост ожидает работника, умеющего принимать оперативные решения, исходя из актуальной ситуации;
3. корпоративная культура, ориентированная на человека; наибольшее внимание организация уделяет потенциалу работника, а также средствам ее раскрытия и реализации; карьерный рост зависит главным образом от того, насколько талантлив работник;
 4. корпоративная культура, ориентированная на власть; все занятие организации концентрируется вокруг борьбы за власть, вокруг стремления работников занять наиболее важные посты; деятельность организации в этом случае может строиться на принципах соревнования[12, с. 132].

Хотя корпоративная культура не может быть создана путем административного решения, роль руководителей в ее формировании нельзя недооценивать. Именно они обычно являются образцами для рядовых работников, строящих близкое поведение в соответствии с принципами и ценностями, которые реализуют в своей деятельности руководители. Поэтому основная роль в разработке корпоративной культуры принадлежит топ-менеджерам (менеджерам высшего звена).

В то же время культура, «навязанная сверху», редко бывает жизненной. Кроме того, любой человек, усваивающий ценности определенного сообщества, субъективно преломляет их, приспособливает к близкой индивидуальности и вносит в нее что-то, характерное для него лично. Следовательно, в формировании корпоративной культуры участвуют все без исключения работники организации. Различие между ними объединяется только к тому, в какой степени проявляется это участие, насколько сильно они влияют на те ценности и принципы, которые разделяют все работники. [12, с. 135]

Таким образом, корпоративная культура организовывается менеджерами, которые сознательно и целенаправленно занимаются разработкой и внедрением тех ценностей и принципов, которые, по их мнению, должны лежать в основе корпоративной культуры. Данные принципы могут доводиться до работников в процессе общения.

Кроме того, могут использоваться и другие методы формирования корпоративной культуры:

1. постоянное устное и письменное распространение норм и ценностей корпоративной культуры (например, в виде этического кодекса организации);

2. активная пропаганда поступков, которые соответствуют принципам корпоративной культуры, поощрение такого поведения путем наград, а также открытый разбор поступков, которые не соответствуют основным принципам культуры организации;
3. разнообразные ролевые игры, обучающие программы и тренинги, в процессе которых рабочему разъясняют базовые ценности компании. [11, с. 92]

Кроме того, при разработке корпоративной культуры может предшествовать этап анализа поведения отдельных руководителей и работников, направленный на выявление того, как они понимают взгляды деятельности организации. Для этого проводят опросы, строя анкеты таким образом, чтобы сотрудники могли выразить не только свое понимание, но и пожелания относительно того, какие принципы обязаны лечь в основу корпоративного кодекса.

Нередко можно столкнуться с тем, что в рамках организации (особенно если она велика) складывается «корпоративная субкультура» - совокупность ценностей, разделяемых членами одной группы или подразделения и по каким-то признакам отличающихся от корпоративной культуры организации. Если данная субкультура не противоречит корпоративной культуре организации, это может стать очень положительным явлением. Любая субкультура обогащает культуру в целом, делает ее более гибкой и адекватной требованиям действительности.

Принципы корпоративной культуры должны согласовываться с миссией фирмы. Фактически, миссия и основные принципы корпоративной культуры — это наиболее важные элементы, определяющие границы, в которых действует организация. Кроме того, корпоративная культура должна соответствовать окружающей среде, прежде всего — ценностям общества. Работники не должны сталкиваться с тем, что общепризнанные ценности отрицаются корпоративной культурой или вступают с ней в противоречие. [16, с. 76]

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единственно верного толкования. Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом.

Коллектив в несколько десятков или сотен человек не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они

слишком различны, а чувство симпатии неустойчиво и изменчиво. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, как-то: идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру.

При всем многообразии подходов к понятию «корпоративная культура», конечной целью корпоративной культуры организации остается - экономическая. А именно, получение максимальной прибыли посредством совершенствования управления человеческим потенциалом.

Таким образом, получается, что корпоративная культура - это общие ценности, верования и убеждения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды. Носителями корпоративной культуры, являются сами сотрудники. Следовательно, возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. А создание корпоративной культуры на предприятии без корпоративной этики невозможно, так как корпоративная этика является ключевым элементом, объединяющим людей.

1.2 Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала

Корпоративная культура может по праву считаться действенным инструментом мотивации персонала. Данные исследований подтверждают факт, что до 85% мотивации сотрудника зависит от стабильности компании, места в организации, возможностей карьерного роста, оцененности коллегами и руководством. Именно корпоративная культура позволяет работодателю сформировать в компании крепкий коллектив, команду сотрудников, с удовольствием делающих общее дело.

Основными элементами корпоративной культуры, выступающими в качестве мотивационных факторов можно считать миссию и цели компании, видение организации, ценностную систему, нормы и правила поведения, процедуры и поведенческие ритуалы, коммуникационные каналы.

Задачей менеджмента является всемерное поддержание корпоративной культуры, формирование условий для ее укрепления и развития в организации, что во многом обусловлено действующей в ней системой мотивации труда.

К основным мотивирующим факторам корпоративной культуры относятся:

- принадлежность к сильной культуре рождает гордость за свою организацию;
- популярность, репутация и авторитет компании воспринимаются как личные;
- сплоченность коллектива помогает успешно трудиться;
- миссия компании помогает осмыслить личные цели трудовой деятельности;
- в сопоставлении с корпоративными ценностями осознаются и анализируются личностные ценности работника;
- приобретаются навыки общения и коммуникации;
- гарантируется безопасность трудовой деятельности;
- реализуются мотивы творческой инновационной деятельности;
- осуществляется профессиональный и карьерный рост, включающий в том числе, и мотивационный менеджмент.

Формирование общих целей, ценностей и норм приводит к тому, что различные работники начинают воспринимать внешние стимулы более менее одинаково. Благодаря этому легче прогнозировать, какой эффект будет получен от использования конкретных стимулов. Кроме того, причастность к общим ценностям становится самостоятельным стимулом, формируя определенный мотив. Можно сказать, что основная цель корпоративной культуры - сделать так, чтобы работники вели себя в соответствии с интересами компании. Признание и принятие работником корпоративных норм поведения формирует механизм самоконтроля поведения, гораздо более эффективный, чем внешние проверки и наказания. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей системы управленческих воздействий. В ином случае работники считают ценности корпоративной культуры декларацией и, соответственно, перестают доверять компании. Нельзя провозглашать принципы, следовать которым на практике в настоящий момент невозможно, - это крайне негативно скажется на мотивации персонала.

Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом - положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации, и здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Устраиваясь на работу в ту или иную организацию, будущие сотрудники обращают внимание на множество факторов. Основные критерии, которые используют

кандидаты при выборе работодателя: заработная плата, социальный пакет (оплата больничных, отпусков, проезда и мобильных телефонов, страховка и т.д.), перспективы карьерного роста, возможность обучения за счет компании, удаленность места работы от места проживания, возможность получения льгот от компании (например, скидки на продукцию компании), и, конечно же, коллектив. Исследования показывают, что деньги на самом деле не являются главным мотивирующим фактором, даже бонусы и премии не заставляют людей работать лучше. Материальные стимулы работают в основном на привлечение сотрудников, т.е. зарплата главным образом влияет на принятие решения кандидатом о выборе работодателя, а также может служить инструментом удержания сотрудников. Но ресурсы любой компании не безграничны, работодатели не могут позволить повышать зарплату сотрудникам каждые два-три месяца (а это именно тот промежуток времени, в который люди работают наиболее воодушевленно после повышения зарплаты). И возникает острая необходимость в использовании именно нематериальных (моральных) методов стимулирования.

Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм.

С точки зрения мотивационного инструмента, корпоративная культура - это набор элементов, призванных обеспечить мотивацию сотрудников без каких-либо дополнительных денежных выплат, создавая благоприятный микроклимат для работы. Задача организационной (корпоративной) культуры — создание в организации «команды», формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников.

Корпоративная культура определяет отношение персонала к работе, к клиентам, коллегам, начальству и прочие вещи, которые напрямую сказываются на успешности организации. Мы видим, что корпоративная культура может использоваться как фактор повышения конкурентоспособности организации. Иначе говоря, корпоративная культура может являться инструментом управления персоналом. Стоит отметить, что такое возможно лишь в случае, когда корпоративную культуру формируют и/или поддерживают целенаправленно.

Мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, является мотивацией более высокого уровня, чем та мотивация, которая может быть создана с помощью других инструментов управления. «Использование данных инструментов при отсутствии в сознании сотрудников внутренней ценностно-

обусловленной мотивации может быть намного менее эффективным, чем в случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой по формированию ценностей, приоритетов, принципов».

Корпоративная культура включает в себя четыре основных структурных элемента: видение (философию) организации, систему господствующих ценностей, нормы и правила поведения и, наконец, процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

Еще одним важным элементом корпоративной культуры, влияющим на мотивацию персонала, является миссия.

Миссия стала одной из ведущих моральных мотиваций, она должна быть «выгодно продана» сотрудникам компании руководством. И тогда миссия становится одной из ведущих моральных мотиваций на фирме, объединяющей персонал разных уровней в единую команду, формирующей и усиливающей корпоративный дух и так далее.

При введении новшеств, миссия может выступать «общим знаменателем» для сведения всех изменений воедино. При этом, чем более разнообразные нововведения группируются под флагом соответствия миссии, тем быстрее достигается желаемый результат, который можно сформулировать следующим образом: через определенное время у персонала возникнет ассоциативный ряд: изменение = соответствие миссии = любое предложенное изменение соответствует миссионным целям, и поэтому должно быть принято как руководство к действию. Иными словами, миссия начинает выступать внутренней мотивацией принятия нововведений.

В организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы. Известен такой факт: любая оценка, будь она положительной или отрицательной, в ситуации публичности воспринимается гораздо серьезнее и сильнее.

Необходимо понимать, что у разных людей различная степень зависимости от групповых норм, а также потребность в принадлежности к команде. Однако существуют закономерности, которые стоит учитывать:

1. Чем больше тяготение к внешней оценке и необходимость в поддержке окружающих, тем сильнее человек зависим от группы, нуждается в принадлежности к ней и одобрении.

2. Чем чаще используется вид влияния «закон - так принято» (и при этом приводит к успеху), тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности.
3. Если при подборе работника выяснилось, что его ценности почти полностью совпадают с существующими в группе, его включение в командное взаимодействие и влияние на него групповых ценностей будет эффективнее.
4. Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие, как «атмосфера», «коллектив», «команда», и им подобные, это означает довольно высокую степень влияния, которое можно оказывать на сотрудника с помощью групповых ценностей, норм, а также оценок.

Создание системы мотивации на основе корпоративной культуры происходит следующим образом: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики.

Итак, корпоративная культура занимает центральное место в системе менеджмента организации, распространяя на все структурные элементы организации систему ценностей, норм и правил, регулирующих поведение сотрудников на работе и повышая, таким образом, конкурентоспособность организации. Основными составляющими сильной корпоративной культуры выступают: эффективная система управления персоналом, эффективный внутренний PR, оптимизированная организационная структура и эффективная система внутренних коммуникаций.

Главными функциями сильной корпоративной культуры являются: информационный обмен, интеграция организации, адаптация к внешней среде и поддержка мотивации и лояльности сотрудников.

Глава 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «РТК»

2.1 Социально-экономическая характеристика АО «РТК»

Изучение корпоративной культуры персонала проводилось на базе АО «РТК», в городе Салехард. АО «РТК» является дочерним обществом АО «Мобильные ТелеСистемы». Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): - Торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах.

Организация Акционерное общество "РУССКАЯ ТЕЛЕФОННАЯ КОМПАНИЯ" зарегистрирована 09 сентября 2002 года по адресу 109147, Москва, улица Воронцовская 5, строение 2. Компании был присвоен ОГРН 1027739165662 и выдан ИНН 7709356049. Основным видом деятельности является торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах. Компанию возглавляет Мосякин Александр Анатольевич. За 2018 год прибыль компании составила 151399 млн.руб.

Документация АО «РТК» полностью соответствует национальным, отраслевым и корпоративным стандартам и требованиям. АО «РТК» постоянно работает над увеличением объемов и качества продаваемых товаров и услуг, обеспечением устойчивой прибыли компании, социальных гарантий и поддержанием благосостояния всего коллектива. Для решения этих задач используются следующие направления развития:

- внедрение современных методов управления персоналом;
- формирование команды профессионалов, постоянно повышающих свой уровень квалификации, обладающих высоким авторитетом у клиентов и стремящихся к единой цели;
- совершенствование качества проектно-изыскательской продукции за счет использования инновационных технологий, современного программного обеспечения и потенциала работников.

В процессе хозяйственной деятельности предприятие имеет доходы и производит расходы (затраты). Выручка, или доходы от продаж, есть результат основной деятельности предприятия, и является основным показателем объема хозяйственной деятельности. За 2017 год прибыль компании составила 151399 млн.руб.

Проведем анализ корпоративной культуры на примере офиса расположенного по адресу ул. Советской Армии 30.

За анализируемый период выручка имела тенденции к росту и падению. В период с 2016 по 2017 год она увеличилась на 13537 тыс.руб, с 2017 по 2018 год она уменьшилась на 5328 тыс.руб.

Анализ внешней среды целесообразно начать с PEST анализа. При помощи методики анализа «PEST» проанализируем факторы, влияющие на деятельность компании со стороны макросреды.

Для исследования рынка услуг был применен анализ пяти сил Портера, таблица 1.

Таблица 1 -Анализ конкурентных сил АО «РТК»

Угроза	Анализ
Продукты-заменители	Уровень угрозы заменителей высок, однако, как показал анализ, предпочтения большинства потребителей склоняется в сторону более дешевых товаров, особенно в период снижения реальных доходов.
Появления новых игроков	Для новичков вход в отрасль на рынке аудио и видео техники по примерно одинаковым ценам не сложный.
Рыночная власть поставщиков	Угроза со стороны потребителей не велика, в Салехарде практически каждый человек (семья) ежегодно приобретают какую-либо аудио или видео технику, хотя жители регионов довольно часто руководствуются ценовым критерием - предпочтение отдается более дешевым услугам.
Уровень конкурентной борьбы	Уровень конкуренции в отрасли высокий.

Как показали результаты анализа, самой мощной силой, воздействующей на принятие управленческих решений, является соперничество среди существующих фирм, так как, по мнению экспертов, в Салехард этот рынок еще не насыщен.

Проанализируем сильные и слабые стороны управления персоналом офиса АО «РТК» в Салехард.

К сильным сторонам Функционального блока управления персоналом относятся следующие:

1. Высокий профессиональный уровень персонала Общества, поддерживаемый стабильно функционирующей системой непрерывного обучения и повышения квалификации работников.

Для раскрытия потенциала сотрудников и способности внесения вклада в развитие организации в компании существует система обучения и развития сотрудников, представляющая собой совокупность организационно - экономических мероприятий в области обучения и профессиональной подготовки, планирования карьеры и организации процесса адаптации.

Виды обучения:

1. Внутрифирменное обучение, обучение сотрудника в период адаптации. Предоставляется информация о компании, а также проводятся семинары и тренинги по должностям.

Б) Профессиональное обучение, повышение квалификации. Проводится со всеми категориями сотрудников в случае производственной необходимости на основе планов обучения подразделений или по индивидуальной заявке.

1. Самообучение. Планируется и осуществляется сотрудниками самостоятельно, в зависимости от их индивидуальных интересов и желаний. Результаты и достижения самообучения озвучиваются на аттестации сотрудника.

Получение высшего или второго высшего образования, Планируется и финансируется сотрудником самостоятельно, но оно не должно препятствовать основной деятельности в компании. Если после обучения сотрудник заметно повысил производственные показатели или качественно улучшил их, руководство может принять решение о частичной компенсации затрат на обучение. Результаты обучения сотрудников учитываются на аттестации и влияют на решение аттестационной комиссии о повышении категории сотрудника.

1. Отбор «лучших из лучших» по результатам прохождения практики в Обществе.
2. Дисциплинированность, ответственность персонала:
 - атмосфера работы в офисе по ул. Советской Армии, основанная на принципах дисциплинированности и ответственности способствует как укреплению

коллективных взаимоотношений, так и реализации стратегических планов Общества;

- достаточно эффективно работает система контроля исполнения приказов, решений совещаний и поручений руководства.

1. Приоритетный отбор, прием, обучение молодых специалистов и формирование кадрового резерва.

Руководство общества уделяет особое внимание социально-психологическим методам. На предприятии проводятся мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа, а так же на укрепление психологии команды. Всем сотрудникам предоставляется социальный пакет.

К слабым сторонам (факторам риска) Функционального блока управления персоналом относятся следующие:

1. Риск оттока высококвалифицированного персонала.
2. Необходимость совершенствования системы стимулирования. Наличие системы КПД не на всех уровнях управления. Недостаточно разработана система индивидуальных показателей премирования руководителей среднего уровня и специалистов в соответствии с реальным вкладом работников в достижение цели по итогам года. Сложная система коллективных показателей ежемесячного премирования. Недостаточный уровень мотивации персонала на достижение результата, отвечающего задачам бизнеса, на повышение сотрудничества в достижении общекорпоративных целей, на внедрение инновационных технологий, новых методов повышения эффективности производства, на проектную деятельность.
3. Недостаточные возможности карьерного роста работников.

Результаты социологического исследования, которые показали, что 42% опрошенных работников не видят для себя возможности карьерного роста. По мнению работников, основными препятствиями на пути их карьерного роста являются:

- отсутствие вакантных ставок для перевода (43,2 процента);
- отсутствие необходимого личного опыта работы (20,4 процента).

1. Снижение качества трудовых ресурсов, принимаемых на работу в Общество.

Понижение уровня успеваемости (среднего балла) принимаемых на работу в Общество выпускников ВУЗов и СУЗов, в связи с предпочтительным приемом работников, средний балл диплома принимаемых выпускников - 3,83 балла);

1. Низкий уровень практической и теоретической подготовки принимаемых на работу молодых специалистов.
2. Количество нарушений трудовой и производственной дисциплины отображены в таблице 2.

Таблица 2 - Нарушения трудовой дисциплины в АО «РТК»

2016 (факт)		2017 (факт)		2018(факт)	
Количество дисциплинарных взысканий	Количество нарушений дисциплины	Количество дисциплинарных взысканий	Количество нарушений дисциплины	Количество дисциплинарных взысканий	Количество нарушений дисциплины
15	56	12	60	17	66

Итак, корпоративная стратегия компании - это рост путем завоевания новых региональных рынков. В соответствие с данной стратегией необходима кадровая стратегия, которая бы обеспечивала персонал, компетентный заявленной корпоративной стратегии. В рамках работы с персоналом проводятся действия по набору и отбору, адаптации, мотивации, обучению, делопроизводству. Анализ системы по управлению персоналом показал, что необходимо сейчас совершенствовать кадровую стратегию предприятия, чтобы быстро и качественно реализовать ранее поставленные перед организацией цели.

2.2 Анализ системы мотивации в организации

Следует отметить, что создание и трансформация системы стимулирования на предприятии является процессом, распределенным во времени.

В системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов. Интуитивно понимая такую ситуацию,

руководством предприятия в основу системы стимулирования труда сотрудников были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата.

Кроме того, учитывая, что наибольшую долю персонала составляют мужчины, особое внимание уделяется мотиву потребности в стабильности, что также активизируется через незначительное, но постоянное повышение заработной платы.

Итак, анализ сложившейся корпоративной культуры и системы мотивации показал, что у предприятия имеются как сильные, так и слабые стороны корпоративной культуры.

В системе мотивации преобладают материальные стимулы, а нематериальному стимулированию руководство не уделяет должного внимания, так как не осознает возможности нематериальной мотивации, в частности через совершенствование корпоративной культуры

Общая оценка корпоративной культуры предприятия - «хорошая». Она не может быть определена как «отличная» («сильная») в силу следующих причин.

1. Нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.
2. Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников.
3. Не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних.
4. Отсутствие единого корпоративного стиля, по которому можно идентифицировать предприятие.
5. Организационная структура управления требует изменений, так как у работников разных отделов различны понимания целей и критериев успеха компании.

Но корпоративная культура АО «РТК» не может быть определена как «неудовлетворительная» («слабая») по следующим основаниям.

а) Существует четко сформированная миссия, стратегия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников.

1. Существует разработанный комплекс коллективных мероприятий (празднование Нового года, зимняя и летняя спартакиады), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе.

Таким образом, анализ корпоративной культуры офиса АО «РТК» показал, что у предприятия имеется проблема, которая заключается в отсутствии четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре.

В следующей главе будут сформированы рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры, позволяющей повысить нематериальную мотивацию сотрудников офиса АО «РТК».

Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1 Мероприятия по формированию системы корпоративной этики на предприятии

Для совершенствования системы корпоративной культуры офиса АО «РТК», для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников предприятия, необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре. Такая нормативная база может быть представлена в виде корпоративного кодекса и философии предприятия.

В первую очередь необходимо четко сформулировать и документально оформить принципы успешного функционирования предприятия:

1. Предприятие является коммерческим объединением заинтересованных людей.
2. Каждый новый сотрудник, пришедший на предприятие, может и должен учиться.
3. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание.
4. Знающий сотрудник не имеет права отказать в информации интересующемуся сотруднику.

Далее необходимо создать Корпоративный кодекс, включающий в себя организационные ценности. При этом необходимо учесть интересы всех участников бизнес-процесса, как реализаторов, так и их потребителей таблица 3.

Таблица 3 - Корпоративный кодекс, рекомендуемый для внедрения на предприятии АО «РТК»

Принцип корпоративного управления	Содержание принципа корпоративного управления
	Разумное, добросовестное, исключительно в интересах предприятия АО «РТК» эффективное руководство текущей деятельностью
Корпоративное поведение исполнительного органа предприятия	Обеспечение наиболее эффективного осуществления возложенных функций
	Организация и ведение деятельности в соответствии с финансово-хозяйственным планом
Своевременное раскрытие полной и достоверной информации о предприятии	Работники имеют возможность получать полную и достоверную информацию о результатах деятельности, об управлении обществом, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность
	На предприятии должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной информации

Для обеспечения эффективной деятельности предприятия его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится предприятие или его структурные подразделения.

Соблюдение прав заинтересованных лиц, в том числе работников предприятия, и поощрение активного сотрудничества предприятия и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест

Органы управления должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе предприятия. Руководство предприятия должно обеспечить сотрудникам условия для профессиональной и творческой реализации, работу в составе команды, объединенной идеей общего дела и взаимного доверия. В свою очередь сотрудники, делом должны доказать свой профессионализм и лояльность к предприятию. У каждого сотрудника должно быть понимание собственной ответственности, которую несет компания в целом за сохранность информации и сведений. Любые проблемы на предприятии в отношениях руководства и персонала должны решаться в рамках конструктивного диалога и взаимного компромисса

Контроль финансово-хозяйственной деятельности

Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль финансово-хозяйственной деятельности

Информационная политика

Информационная политика предприятия должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации о предприятии путем проведения выступлений и интервью в средствах массовой информации должностных лиц общества, информационных семинаров и иных встреч

Практика корпоративного поведения

Взаимная поддержка организационными, финансовыми, интеллектуальными и административными ресурсами, позволяет каждому из подразделений компании многократно увеличивать собственные возможности и потенциал.

Одновременно с корпоративным кодексом основополагающим документом в деятельности корпорации должна стать философия компании. Предлагаемая концепция философии компании представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Философия компании, рекомендуемая для внедрения

Целевые установки	Содержание целевых установок
--------------------------	-------------------------------------

Добиться достаточного уровня прибыли для финансирования роста предприятия и обеспечения его ресурсами, необходимыми для осуществления других целей.

1. Прибыль

Прибыль, полученная в результате деятельности предприятия, является основным источником средств для его роста и процветания. Она является единственным, абсолютно необходимым мериллом эффективности нашей деятельности. Только при условии, что мы неизменно будем добиваться намеченного уровня прибыли, мы сможем реализовать и другие цели предприятия.

Заботу о получении прибыли нельзя отложить на завтра - прибыль надо обеспечить сегодня. Это означает, что на каждом этапе работы должны выполняться правильно и эффективно. Ежедневная работа каждого - это или вклад в общее дело, или вычитание из прибыли предприятия, поэтому за прибыль отвечают все.

Нам необходим рост для того, чтобы привлекать и удерживать специалистов высокого класса. Эти люди свяжут свое будущее лишь с

2. Рост

той организацией, которая предоставит им широкую возможность для личного роста, а таких возможностей значительно больше и они интереснее именно на растущем предприятии.

Сотрудники должны иметь возможность разделить успех предприятия, которому они способствовали; важно обеспечить занятость персонала в зависимости от уровня эффективности его деятельности; следует отмечать достигнутые сотрудниками успехи и стремиться к тому, чтобы у каждого была личная удовлетворенность выполненной работой.

В центре внимания компании человек, его личное достоинство, признание его заслуг. Мы считаем, что общая направленность политики и отношение управляющих со своими сотрудниками гораздо важнее, чем конкретные детали программы работы с персоналом.

3. Сотрудники

Взаимоотношения с персоналом могут быть хорошими лишь при условии, что люди доверяют руководителям своей компании. Если нет доверия, взаимоотношения не сложатся. Возможность разделить успех подтверждается уровнем зарплаток и окладов (они выше среднего), принципом разделения прибылей, продажей акций сотрудникам предприятия и другими льготами. Мы заинтересованы в том, чтобы каждый сотрудник имел полную нагрузку и не только не хотел бы уходить из организации, а стремился расти вместе с ней. В растущей компании должно быть больше возможностей для роста, чем квалифицированных претендентов на эти должности. Мы хотим, чтобы сотрудники нашей организации любили свою работу и гордились своими результатами. Это значит, что мы должны обеспечить такое положение, при котором работа каждого получит заслуженное признание. В конечном счете, потенциал организации определяют ее люди на всех уровнях иерархии.

Продолжение таблицы

Способствовать проявлению инициативы и творчества, предоставив каждому работнику свободу действий в достижении четко определенных целей.

Каждый сотрудник на любом уровне организации должен продумывать, какой вклад внесет он в достижение целей и задач предприятия. Согласовав план работы с непосредственным начальством, он должен получить свободу действий в его реализации в пределах тех ограничений, которые имеются в его плане, а также в общей политике и иерархии организации. О конечных результатах работы каждого следует судить по тому, как выполнены его индивидуальные планы.

4.
Управление

Руководство должно быть уверено, что каждый сотрудник понимает свои ближайшие задачи, а также общую политику и цели организации. Таким образом, первейшей обязанностью руководства является обеспечение эффективной коммуникации и взаимопонимания. И наоборот, сотрудники должны проявлять интерес к своей работе и желание ее планировать, предлагать новые решения старых проблем и смело заявлять о себе, когда у них есть принципиально новые идеи.

Важно постоянно иметь в виду выгоду всей организации в целом, причем сотрудничество между отдельными работниками и производственными подразделениями - необходимое условие успешного роста организации.

Важно также, чтобы каждый понимал необходимость определения и строгого соблюдения единой политики предприятия. Мы приветствуем, когда в определении политики участвуют сотрудники всех его уровней.

В офисе АО «РТК» необходимо воспитывать в своем коллективе корпоративный дух и прививать им понимание, что компания – это многонациональный коллектив, сплоченный идеей высококачественного обслуживания клиентов, повышения имиджа компании, укрепления его деловой репутации и статуса.

Цели компании могут быть достигнуты лишь объединением усилий всего персонала предприятия, созданием сплоченной и высокопрофессиональной команды единомышленников, способной адекватно реагировать на меняющиеся требования и вызовы рынка. Но даже если собрана отличная команда и созданы, все условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется в одном – в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу.

Таким образом, цель корпоративного кодекса и «философии» состоит в том, чтобы каждый сотрудник понимал, что представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и чего она ожидает от каждого сотрудника. Именно это лежит в основе успешной работы отдельного сотрудника и всей компании в целом.

3.2. Мероприятия мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования

Дополнительно к созданию и внедрению нормативной базы следует реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности, то есть нужно внедрить разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования. Автором предлагается использовать следующие методы стимулирования работников, таблица 5.

Таблица 5- Предлагаемые для АО «РТК» методы стимулирования в рамках совершенствования корпоративной культуры

Наименование метода
стимулирования

Методы стимулирования

Материальное стимулирование	Денежные выплаты сотрудникам за участие в профессиональных конкурсах и в спортивных соревнованиях; поощрение лучших сотрудников в форме памятных подарков.
Нематериальное стимулирование (моральное стимулирование)	Систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг, регулирование взаимоотношений в коллективе.

Методы морального стимулирования персонала опишем подробнее.

Информирование персонала на систематической основе.

Предоставление различной информации, касающейся деятельности предприятия, как один из механизмов стимулирования работников через систематическое обеспечение правдивой и правильно подобранной информации основывается на подборе, обобщении, оформлении и подаче вербальными и визуальными средствами разносторонних сведений, как правило, позитивного содержания (к примеру, о заслугах или достижениях конкретного члена коллектива, о целях работы персонала, о благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности фирмы). Задачи решаемые через информирование сотрудников:

1. распространение ценностей, норм и ориентиров организационной культуры предприятия среди персонала;
2. сообщение актуальной для сотрудников информации о происходящих событиях в организации;
3. влияние на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
4. формирование командного (корпоративного) духа в организации;
5. влияние на увеличение уровня лояльности персонала;
6. помощь в осознании каждым работником своей роли в коллективе.

Информирование может осуществляться двумя способами, а именно активным и пассивным в зависимости от того, находится ли поощряемый сотрудник в момент передачи информации о достижениях и заслугах, или отсутствует. Естественно, что активные варианты подачи информации, когда сведения оглашаются в

присутствии поощряемого сотрудника приносят большой эффект, так как возникает особый эмоциональный фон и создается благоприятный настрой во всем коллективе. Создать и поддерживать в организации информационную корпоративную среду сегодня можно через создание локальных информационных ресурсов, так называемых интранет-порталов фирмы.

Интранет-портал - это информационная среда созданная внутри фирмы, выполняющая ряд функциональных задач, с ее помощью можно наиболее полно развивать коммуникации внутри организации, как между сотрудниками, так и функциональными отделами компании. Базируется такой портал на основе Internet-технологии. Интранет-порталы доступны только для сотрудников компании, так как размещаются во внутренней локальной информационной сети. Лицевая страница Интранет-портала должна быть смыслообразующим и имиджевым центром, который объединяет в единое целое все элементы, а именно структуру, дизайн и содержание внутрифирменной информационной среды, которая будет размещаться на страницах портала.

Внутренний PR- еще один из действенных способов решения проблемы систематического обеспечения сотрудников организации информацией, варианты реализации PR могут быть самыми разными, а какие из них использовать в конкретной фирме во многом зависит от специфики коллектива. На сегодняшний день к наиболее распространенным формам внутреннего PR относятся - разработка «фирменного» стиля деловой жизни, а именно:

1. единые для всего персонала требования к этике делового поведения,
2. общие для всех сотрудников стандарты и правила работы с клиентами;
3. создание общефирменной информационной среды - сайт компании.

Организация корпоративных мероприятий

Составляющей и органической частью особенностей любой фирмы являются проводимые в ней корпоративные мероприятия - корпоративы, праздники, конкурсы, тренинги и т.д. Эти мероприятия являются обязательными и действенными инструментами морального стимулирования персонала, а также отдельными элементами формирующие внутренний имиджа компании среди сотрудников.

Функции, которые выполняют корпоративные праздники в жизни организации:

1. фиксирование очередного успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
2. адаптация новых сотрудников (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
3. воспитание корпоративного духа (приобщение персонала к значимым для фирмы ценностям);
4. групповая мотивация персонала, так как процесс формирования и регулирования отношений в коллективе часто протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);
5. отдых (т.е. обязательное отвлечение от трудового процесса и переключение внимания, развлечение);
6. сплочение коллектива (на основе эмоционального сближения).

Командообразование еще один комплексный метод нематериального стимулирования персонала, который направлен на совершенствование взаимоотношений и взаимодействия между работниками и сплочение коллектива. Командообразующие программы предназначены для выявления скрытых возможностей их участников в непривычной обстановке, для нового взгляда на своих коллег, для получения эмоциональной разрядки.

К главным целям проведения программ командообразования относятся:

1. сплочение коллектива сотрудников;
2. образование эффективных коммуникаций внутри коллектива;
3. получение позитивного опыта в результате командного взаимодействия;
4. разрешение конфликтных ситуаций, а также улучшение взаимоотношений в рамках функциональных подразделений или всей организации;
5. развитие вертикальных и горизонтальных неформальных связей, навыков командной работы.

За счет применения совокупности психологических и динамических заданий, цель которых активное взаимодействие членов команды, а также за счет продуманного пространства проведения самой программы, создания ситуации включения каждого в единую команду и обеспечения принятия командных решений достигаются цели командообразования.

Особенности упражнений, заданий и игр которые включаются в программы тренингов, позволяют в игровом формате смоделировать и проработать ситуации, которые могут возникнуть и возникают в реальной жизни организации. План

проведения командообразующей программы или тренинга позволяет их организаторам отследить особенности группового взаимодействия участвующих сотрудников в разного рода ситуациях и скорректировать их.

Повышение общей эффективности работы всего коллектива - это тот главный результат, который желают получить руководители фирм от участия их коллектива в тренинге командообразования.

Награждение лучших сотрудников.

Один из ощутимых методов морального стимулирования - это официальное признание заслуг руководством через награждения лучших работников за отличия в труде, ощутимые для функционирования организации и именно поэтому поощряемые официально и публично.

Основная задача официального признания и награждения работников, как метода стимулирования, это формирование у персонала положительного отношения к различным достижениям, значимым для организации, а также создание и пропаганда образа желаемого поведения сотрудников в процессе работы, целевой установкой для которых служит инициативность, творческий подход и трудовая активность.

К важным функциям награждения относятся:

- стимулирующую функцию (подчеркнуть ценности коллектива и организации, а также отождествить работника, который получает заслуженную награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);
- дифференцирующую функцию (отличить способного и инициативного работника от прочих);
- воспитательную функцию (влиять на формирование определенной модели трудового поведения персонала).

Обязательным условием эффективности применения данного метода стимулирования это наличие системы нравственных, философских и правовых взглядов менеджеров на развитие компании и ее персонала, на применяемые методы стимулирования персонала и формирование искренней, глубокой заинтересованности сотрудников в активной трудовой деятельности.

Регулирование отношений в коллективе.

Выстраивание и регулирование взаимоотношений между членами коллектива способствует установлению позитивного характера межличностных взаимоотношений среди персонала.

По существу взаимоотношения между членами коллектива представляют собой субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Особенности характера этих взаимосвязей зависят от содержания, целей, ценностей и организацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе офиса АО «РТК». Социально-психологический климат отражается в особенной специфике взаимоотношений, которые формируются между менеджерами и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

Социально-психологический климат - это комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач.

Основной социально значимой характеристикой является главенствующее в коллективе отношение к трудовой деятельности.

Состояние социально-психологического климата среди работников офиса АО «РТК» характеризуется прежде всего эффективностью профессиональной деятельности, наличием и состоянием исполнительской дисциплины, а также характером движения кадров. Между состоянием социально-психологического климата в коллективе и эффективностью совместной деятельности его членов существует прямо пропорциональная положительная связь.

Эффективное формирование и последующее управление социально-психологическим климатом в коллективе организации требует от руководящего звена специальных знаний и умений в области психологии и менеджмента. В основе регулирования социально-психологического климата в коллективе лежат меры социального и психологического планирования, управления корпоративной организационной культурой, а также управления конфликтами. В качестве специальных мер автор рекомендует применять:

1. тщательно продуманный, а затем грамотно проведенный подбор кадров на ключевые должности в компании;
2. обучение оценка профессионализма, управленческих инициатив, деловых и личных качеств руководящих кадров на систематической основе;
3. учитывать психологическую совместимость при комплектование персонала;
4. использование социально-психологических методов менеджмента, которые способствуют выработке у сотрудников навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Стиль руководства, применяемый менеджерами и организационная культура, напрямую влияют на социально-психологический климат. В своей деятельности по формированию социально-психологического климата менеджерам следует чаще применять силу убеждения, внушения и личного примера, опираясь при этом на наиболее активных, сознательных и авторитетных членов коллектива.

Таким образом, по своей сути все методы морального (нематериального) стимулирования в основе имеют информационную природу, являясь по своей сути информационными процессами, в которых источником информации о заслугах сотрудников выступает субъект управления, а получателем информации о заслугах отдельных работников или коллектива в целом - объект стимулирования коллектив офиса АО «РТК».

Передачи информации осуществляется по каналам связи визуальными и вербальными средствами. От того, в каком виде подается оценочная информация о человеке и какими способами определяется содержание конкретного морального стимула, формируется положительная мотивация к труду, создается позитивное настроение у конкретного работника или коллектива в целом.

Только выполняя нижеперечисленные задачи, механизм морального стимулирования будет иметь эффект:

1. разработать систему поощрений за конкретные результаты, на которые работники оказали непосредственное воздействие и которые наиболее полно показывают участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
2. разрабатывать и устанавливать меры поощрения за достижения в трудовой деятельности так, чтобы за более высокими достижениями стояли более значимые меры поощрения;
3. обеспечивать у сотрудников уверенность в том, что если они выполнят принятые повышенные обязательства, то будут вознаграждены в соответствии

с достигнутыми результатами;

4. формировать и усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;
5. быть простым, доступным и понятным для работников;
6. обеспечить систему эффективного взаимодействия материальных и моральных стимулов, совершенствовать их на систематической основе в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Программы косвенной материальной заинтересованности офиса АО «РТК» должна быть ориентирована на поддержание стабильности коллектива и преемственности профессионального опыта персонала. Должно быть организовано взаимодействие между всеми сотрудниками на основе общих ценностей, обеспечена функциональная интеграция всех сотрудников компании.

Каждому сотруднику должно быть привито понимание, что каждый из них вносит вклад в работу команды и несет ответственность за ее результат. Сотрудник должен осознавать, что работа, выполняемая сотрудниками других подразделений, подчинена общему.

Кроме всего, выше перечисленного, руководство офиса АО «РТК» должно затронуть тему репутации при создании правил корпоративного поведения. Оно должно дорожить своей репутацией и укреплять ее, обеспечивая выполнение всех обязательств в отношениях с клиентами и сотрудниками. Строить отношения со своими конкурентами АО «РТК» должно на принципах честности и взаимного уважения, а его деловая репутация должна характеризоваться надежностью, стабильностью и успехом.

Однако наличие всех элементов системы этического исполнения не гарантирует того, что все нормы корпоративной этики не останутся на бумаге. Систему необходимо запустить, поддерживать фокус внимания к этической проблематике на основе применения этических инструментов в реальной деятельности. Эти

функции выполняют этические программы.

Этические программы в той или иной мере вовлекают сотрудников в процесс совершенствования этической системы в компании и создания инструментов поддержания этики. Можно выделить следующие ключевые направления этических программ:

1. Этика в повседневной деятельности сотрудников компании (анализ этических проблем в компании)

К этой области относится оценка соответствия текущей деятельности принятым этическим нормам. Как правило, невозможно сразу предусмотреть все этически сложные ситуации. Создание банка этических проблем, которые существуют в организации, их классификация, выделение наиболее часто встречающихся сложных ситуаций возможно только после создания этического кодекса и только после вовлечения сотрудников в процесс соотнесения с ним реальной деятельности. В ходе этой программы также могут быть созданы технологии работы с этическими проблемами, описаны примеры желательного и нежелательного поведения в виде кейсов, стандартов, процедур.

В рамках этого направления также разрабатываются и поддерживаются механизмы, призванные заблаговременно выявлять области сомнений и этических дилемм в деятельности сотрудников.

1. Этическая компетентность

Одними из основных элементов этической системы являются способность сотрудников распознавать сложные этические ситуации и умение разрешать их с помощью этических инструментов (кодекс, инфраструктура). Обучение прикладной этике наиболее эффективно проходит на специальных семинарах-тренингах, в рамках которых моделируются реальные этические дилеммы. В ходе этой программы выделяются и согласуются между собой все группы этических принципов - корпоративные, профессиональные, универсальные.

Кроме обучения этике сотрудников проходит и подготовка внутренних тренеров, готовых обучать сотрудников прикладной корпоративной этике.

1. Этика в управлении

Одной из наиболее этически нагруженных, является должность руководителя. С одной стороны, в процессе управления людьми проявляется большое число

этических дилемм, с другой - руководитель является основой системы исполнения кодекса: лично транслирует этические нормы в действии, разбирает этические конфликты подчиненных, консультирует по поводу сложных этических ситуаций.

В связи с этим руководитель должен обучаться принципам этичного лидерства, хорошо ориентироваться в этической проблематике. В ходе такого обучения рассматриваются этические проблемы менеджмента с точки зрения линейных руководителей, разрабатываются корпоративные стандарты в области этичного управления.

Приведенные выше этические программы - могут составить внутрикорпоративный проект, направленный на совершенствование системы исполнения этических норм.

Таким образом, данные рекомендации необходимы для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными. Результаты указанных мероприятий по формированию корпоративной культуры в основном направлены на мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы изучены теоретические и методические основы формирования корпоративной этики и системы мотивации на предприятии, в результате, которых сделаны следующие выводы.

Корпоративная культура - это общие ценности, верования и убеждения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды. Носителями корпоративной культуры, являются сами сотрудники. Следовательно, возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам.

Для того чтобы корпоративная культура начала работать именно как эффективный инструмент управления, необходима определенная степень открытости, доверия в организации, а также намерение руководства компании и ее собственников делать шаги навстречу разным группам в решении возникающих проблем и согласования позиций. Именно корпоративная культура является одним из способов повышения мотивации персонала на предприятии.

Анализ корпоративной культуры показал, что у предприятия имеются как сильные, так и слабые стороны корпоративной культуры.

Среди положительных следует отметить, что корпоративная культура АО «РТК» включает в себя миссию, видение и сводится к корпоративно-социальной ответственности организации перед своими клиентами, сотрудниками и обществом в целом.

Среди отрицательных сторон можем отметить:

1. Нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре.
2. Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности.
3. Не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным.

Решение данных проблем также освещается в работе.

Предложены следующие мероприятия.

1. Создание Корпоративного кодекса.

Для этого разработаны основные принципы корпоративного управления и философия компании.

Цель корпоративного кодекса и «философии» состоит в том, чтобы каждый сотрудник понимал, что представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и чего она ожидает от каждого сотрудника. Именно это лежит в основе успешной работы отдельного сотрудника и всей компании в целом.

1. Программы косвенной материальной заинтересованности персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.

Данная программа должна быть ориентирована на поддержание стабильности коллектива и преемственности профессионального опыта персонала. Должно быть организовано взаимодействие между всеми сотрудниками на основе общих ценностей, обеспечена функциональная интеграция всех подразделений компании. Каждому сотруднику должно быть привито понимание, что каждый из них вносит вклад в работу команды и несет ответственность за ее результат.

Для того чтобы все нормы корпоративной этики не остались на бумаге, систему необходимо запустить. Эти функции выполняют этические программы. Этические

программы в той или иной мере вовлекают сотрудников в процесс совершенствования этической системы в компании и создания инструментов поддержания этики.

1. Ввести новую должность - специалист по управлению персоналом. Для совершенствования и контроля системы корпоративной этики на предприятии.

Таким образом, можно прийти к выводу, что для успешного построения системы корпоративной культуры и успешной деятельности предприятия в целом необходимо обращать внимание не только на какую-то одну группу факторов, скажем, на психологический климат в коллективе или формирование корпоративной культуры - необходимо учитывать весь спектр факторов: организационных, мотивационных, психологических и т.д.

Эффективная деятельность корпоративной культуры и ее влияние на уровень мотивации возможна в том случае, когда уделяется внимание всем факторам в комплексе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». М.: Дрофа, 2015. - 269с.
2. Адамов В.Е. Факторный индексный анализ, методология и проблемы. М.: Статистика, 2011. - 200с.
3. Айказян А., Нисевич Е. В поисках совершенства управления // Вопросы экономики, 2011, №2, С.150-156.
4. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. / М.: Аспект Пресс, 2008. - 352с.
5. Александров В. Готовность номер один. Нефтегазовый сервис восстанавливает свой докризисный потенциал // Нефть России. Нефтяной сервис. - 2011. - № 1 (8). - С. 18-21.
6. Андреев С.В. Кадровый потенциал: сохранение,

использование развитие // Автореферат дисс.на соиск.ученой степени доктора экономических наук. М.: МГУ, 2011. С. 44.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.

/ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2014. 832с.

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. Пособ. - М.: Экономика, 2015. - 288 с.
2. Борисова Я.В. Оценка персонала в условиях быстро растущей компании // Справочник по управлению персоналом, 2011, №7, С. 60-66
3. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий // Вопросы экономики, 2011, №6, С.108.
4. Бушмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых резервов // Общество и экономика, 2011, №1, С.38.
5. Галенко В. П., Стархова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий - М.: Финансы и статистика, 2014. - 213 с.
6. Громкова М. Актуальность проблем образования в России//Консультант директора, 2011, №18, С. 35-36
7. Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка.//Человек и труд, 2011, №2, С.32-39;
8. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: Беккер, Брайан И., Хьюзлид, Марк А., Ульрих, Дэйв / Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. - 304с.
9. Йеннер. Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы практики управления, № 2, 2010, С.14-20.
10. Гатовский Л.М. Экономико-статистическое исследование влияния материального стимулирования на эффективность промышленного производства, //автореферат дисс.на соиск.ученой степени кандидата экономических наук. МГУ, 2013, с. 24.
11. Касаткин И.А. Управление персоналом на предприятии.// Проблемы менеджмента и статистики фирм. -М.:Диалог-МГУ, 2012;
12. Кибанов А.Р., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом//М.: Инфра-М, 2010.
13. Кузнецов В.И. Управление персоналом. -М.: МЭСИ, 2012, 104с.;
14. Мкртчян Г. Социальные аспекты рынка труда // Экономика, 2010, № 9, С. 45.
15. Моргунов Е. Проблемы управления персоналом // Управление персоналом, 2011, №1, С. 46-50.
16. Папулов П.А. Кадры управления производством: деятельность, формирование. - М.: Экономика, 2010. - 160 с.
17. Спрос на рабочую силу - мнение работодателей. Информационный бюллетень. М.: ГУ - ВШЭ, 2013, с.8.
18. Управление персоналом. Учебник под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина - М.: Инфра, 2010. - 212 с.

19. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. / М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М.: «Интел-Синтез», 2013. - 554 с.
21. Эффективность системы управления персоналом: социально-экономический аспект / под ред. Ю.Г. Одегова М.: РЭА, 2011. 584 с.