

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** работы характеризуется тем, что корпоративная культура показывает уровень развития предприятия, является составной частью культуры в целом, она отражает творческие силы и способности сотрудников.

Основными элементами корпоративной культуры являются: корпоративные ценности; система отношений, которая складывается в ходе профессиональной деятельности, нормы поведения, разделяемые ее сотрудниками.

Успешность деятельности современной организации напрямую зависит от сплоченности коллектива, доверительных отношений между руководителями и подчиненными, от надежности горизонтальных и вертикальных связей.

Корпоративная культура, подтвержденная положительными отзывами персонала, закрепляет стабильный социально-психологический климат в коллективе, и как следствие, повышает продуктивность организации в целом.

Развитие корпоративной культуры организации непосредственно связано с ее потребностями. Относительно не высокий уровень корпоративной культуры организации негативно сказывается в целом на ее функционировании.

Это можно объяснить тем, что низкий культурный уровень сотрудников влечет за собой лишние, неоправданные расходы на оплату деятельности консультантов, увеличение управленческого аппарата, сложности в «управляемости» предприятия в целом.

Отсутствие ключевых факторов корпоративной культуры, может привести к тому что отдельные виды деятельности не будут развиваться.

**Целью** данной работы является анализ теоретических аспектов формирования корпоративной культуры, анализ корпоративной культуры организации и разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры на примере ресторана ООО «Добрый гость».

С целью достижения сформулированной цели курсовой работы необходимым является выполнение следующих **задач**:

- изучить понятие корпоративной культуры организации и способы её формирования;
- рассмотреть функции и основные элементы корпоративной культуры;
- охарактеризовать этические аспекты корпоративной культуры;
- рассмотреть влияние российского менталитета на корпоративную культуру;
- проанализировать корпоративную культуру ресторана ООО «Добрый гость»;
- разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ресторана ООО «Добрый гость».

**Объект** – формирование корпоративной культуры.

**Предмет** – формирование корпоративной культуры на примере ресторана ООО «Добрый гость».

## **1. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры**

### **1.1. Понятие корпоративной культуры организации и способы её формирования**

В современном мире вопросы корпоративной культуры все больше привлекают исследователей. Это вполне объяснимый факт, ведь сейчас рынок переполнен различными фирмами и организациями, и чтобы быть конкурентно-способными важна работа каждого элемента большого механизма. Именно корпоративная культура помогает обеспечить слаженную работу команды на благо общего дела.

В 50-х годах XX века, американский социолог М. Далтон впервые провел эмпирическое изучение культуры организации. Он проанализировал десятки разноплановых фирм Соединенных Штатов Америки и Канады с целью выяснения естественного возникновения культур и субкультур исходя из различных

потребностей работников. Свои результаты Далтон описал в книге «Человек, который управляет».

В это же время в Англии независимо от Далтона группа социологов Тавистокского института провела детальное исследование организаций как культурных систем. Полученные результаты подтвердили, что внутри любой организаций присутствует своя особая атмосфера, которая влияет на мотивацию работников.

Далее на первое место вышла проблема идентификации этой атмосферы и изучения ее составляющих. Следующим этапом были исследования У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл., проведенные в начале 80-х годов, которые показали преимущества компаний с развитой идеологией. Интерес к корпоративной культуре резко увеличился. [24]

В 1984 году после проведенного исследования в институте Бателле, штаб-квартира которого расположена в г. Колумбус штата Огайо, и вовсе исключаются такие ранее общепризнанные понятия в корпоративной культуре, как «дисциплина», «послушание», «иерархия», «достижения», «карьера», «достаточность», «власть», «централизация». На смену им пришли «самоопределение», «участие», «коллектив», «ориентирование на потребности», «раскрытие личности», «творчество», «способность идти на компромиссы», «децентрализация».

В середине 80-х годов начали появляться серьезные научные труды, посвященные корпоративной культуре. Основоположником нового подхода принято считать Т. Парсонса. Он описывает организацию как социальную систему, говоря, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем». Так же основной особенностью культурных систем, по Т. Парсонсу, является то, что они не могут быть поняты на индивидуальном уровне, так как создаются одним человеком.

Теория Парсонса была точна, однако достаточно сложна для многих менеджеров, поэтому большую популярность получил труд Э. Шайна «Организационная культура и лидерство», вышедший в начале 90-х годов [21].

Практикующий консультант по управлению Э. Шайн в своей работе совместил теорию и практику и предложил свою собственную, уникальную методику исследования. Она представляет собой опросник, направленный на диагностику ценностной составляющей профессиональной деятельности, другое название методики – «Якоря карьеры».

Именно этот труд, являющийся на сегодняшний день классическим в области организационной культуры, обратил внимание широких слоев управленцев на культуру своих организаций.

Таким образом, корпоративная культура организации представляет собой совокупность идей и ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной компании; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами [14, с. 104].

Корпоративная культура – является прежде всего эффективным инструментом стратегического развития бизнеса, и только потом уже имидж компании. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей а, значит, повышение конкурентоспособности. [13, с. 12-22].

Основная цель корпоративной культуры, как явления – это помощь людям в получении большего удовлетворения от исполнения своих обязанностей, тем самым повышая уровень продуктивности их работы. А это в свою очередь приводит к улучшению экономических показателей деятельности организации в целом. Особенность практики внутрикорпоративного PR показывает, что работа должна вестись в расчете не на мгновенный результат, а на длительную перспективу. Важно своевременно установить доверительные отношения, обеспечить расширенное влияние, рост репутации, приносящие ощутимые результаты. [3, с. 56]

В «привычном» понимании корпоративная культура компании рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями.

Корпоративная культура присутствует в абсолютно любой компании – с этапа становления организации и до самого конца ее существования – вне зависимости от того, существует ли специализированная служба для работы с ней или нет.

Однако лишь грамотное управление корпоративной культурой оказывает наилучшее влияние на бизнес компании. Например, оно позволяет уменьшать расходы как на подбор персонала, так и, в частности, на внешний PR: сотрудники, активно продвигающие философию компании во внешний мир, снимают часть функций с отдела, занимающегося PR-политикой организации.

Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

Американский исследователь Барри Феган в своей книге «Развивая культуру вашей компании» описывает корпоративную культуру как идеи, интересы и ценности, разделяемые группой.

Сюда входят навыки, опыт, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками.

Корпоративная культура – это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе.

Российский психолог, специалист в области «психология менеджмента» Т. Ю. Базаров дает следующее определение культуре: «Культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [2, с. 48].

Существует большое количество различных определений корпоративной культуры, однако, общий смысл сказанного одинаков – корпоративная культура представляет собой обширную область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующих в нем моральных норм и ценностей, принятого кодекса поведения и укоренившихся ритуалов, традиций, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Формирование корпоративной культуры важно для профессиональной адаптации персонала. Это влияет на социальную и психологическую атмосферу, поведение работников.

При формировании корпоративной культуры следует выделить 4 основных этапа:

- определение базовых ценностей и миссии организации;
- формулирование общих стандартов поведения членов организации;

- формирование традиций организации;
- разработка единой символики и атрибутики.

В зависимости от того, какое влияние корпоративная культура оказывает на общую результативность деятельности предприятия можно условно разделить культуру на «позитивную» и «негативную».

Позитивная стимулирует эффективность деятельности предприятия, а негативная препятствует результативному функционированию предприятия и его развития. Выделим ключевые этапы формирования и развития корпоративной культуры:

- Первый этап – анализ. На этом этапе нужно проанализировать текущее положение корпоративной культуры на предприятии, а именно: базовые ценности, традиции символику; стандарты поведения;
- Второй этап – разработка корпоративного кодекса, который включает в себя определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики. Но просто создать кодекс недостаточно. Важно проводить мероприятия по его популяризации, например: регулярная трансляция новичкам; обеспечение доступа; продвижение кодекса через каналы корпоративных коммуникаций и другие;
- Третий этап – формы и методы работы с персоналом. Для того чтобы сформировать у сотрудников приверженность основным ценностям и целям компании используются следующие методы: брендинг, корпоративные СМИ, стандарты корпоративной культуры; обучение и развитие персонала, различные конференции и семинары, конкурсы и поощрения, социальные программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники, семейные программы, спорт, благотворительность. Основным результатом успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании является приверженность сотрудников, заключающаяся в отождествлении человека со своей компанией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Главные составляющие приверженности: интеграция (присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации), вовлеченность (желание работника вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом) [22, с. 63-64].

При формировании корпоративной культуры организации могут быть использованы различные методы, среди которых следует выделить:

- привлечение рядовых сотрудников к процессу создания корпоративных ценностей;
- обсуждение в коллективе планов и результатов изменений корпоративной культуры;
- создание корпоративного кодекса, руководства для сотрудников;
- демонстрация топ-менеджерами образцов корпоративного поведения;
- стимулирование требуемого поведения;
- ознакомление коллектива с корпоративной культурой других компаний;
- реализация культурных программ [14].

В процессе изучения проблемы корпоративных культур, было создано несколько их классификаций:

а) Классификация Антонио Менегетти:

- Бейсбольная команда. Образуется в условиях требующих моментальной реакции и рефлексии. В сотрудниках значимы: внесение новизны, новаторство и производительный труд;
- Академия. Каждый сотрудник специализируется в своем профиле. Главное: квалификация, компетентность и усердность. Присутствует локализация при взаимодействии между отделами и подразделениями.
- Клубная культура. Карьера напоминает военную, отдается предпочтение возрасту и опыту работы в компании. Сотрудники преданны компании, от них ожидают постепенного роста;
- Крепость. Данный тип образуется при каком-либо переломном периоде или ярко выраженной борьбе за выживание на рынке. Такая культура не может дать гарантий карьерного роста. [17, с. 54]

б) Классификация Дила и Кеннеди:

- Культура «жестких парней». Характерна быстрая обратная связь и высокая степень риска. Компания нацелена на большой мгновенный успех. Как правило, при этой стратегии нет долгосрочного планирования;
- «Хорошо поработал – хорошо отдохнул». Характерные черты: быстрая обратная связь и низкая степень риска. Экономическая эффективность во многом зависит от качества обратной связи. Как правило, используется в торговых компаниях;
- Ставка на свою компанию. Характерные черты: низкий уровень обратной связи и высокий риск. Такой подход применяется в компаниях нефтедобывающих, авиастроительных и т. д. отраслей;
- Культура процесса. Характерные черты: низкий уровень обратной связи и минимум риска. Преобладает в бюрократических организациях, когда результат зависит от качества деятельности. Наблюдается в банках, образовательных учреждениях и т. д. [23].

в) Классификация Тромпенаарса:

- «Инкубатор». Рассмотрение работника как личности, равенство всего персонала. В рабочем коллективе создается определенная атмосфера для стремления к самовыражению и самосовершенствованию. Ориентация ведется на новаторство и творчество;
- «Управляемая ракета». Характерна ориентация на цели компании, преобладание равенства. Главное – поставленные задачи, все субъекты предприятия обязаны делать все для решения этой задачи;
- «Семья». Характеристика: человек является личностью, преобладание иерархии. Руководитель считается заботливым отцом, который лучше подчиненных знает, что и как делать;
- «Эйфелева башня». Главное – цель компании, преобладает иерархия. Определенный отдел решает свои задачи и цели обособленно [2, с. 160].

Таким образом, можно прийти к выводу, что вопрос корпоративной культуры несомненно является очень важным для предприятия.

Для каждой компании ценности, стратегия, миссия индивидуальны, однако существуют и универсальные индикаторы хорошо развитой корпоративной культуры, такие как: узнаваемость бренда, высокая прозрачность происходящего в

компании и другие. При этом необходимо помнить, что работа с корпоративной культурой – постоянна.

В зависимости от того, как меняется рынок, меняются цели компании, перестраивается стратегия, согласно ей происходят и изменения в корпоративной культуре.

## **1.2 Функции и основные элементы корпоративной культуры**

Исследователи выделяют довольно значительный набор функций корпоративной культуры, так или иначе влияющих на эффективность деятельности предприятия.

Функциями являются:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная – на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нормами культурного поведения;
- регламентирующая и регулирующая – применение корпоративной культуры как индикатора и регулятора поведения работников;
- общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- познавательная – познание усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в коллективную деятельность, определяет его успешность;
- смыслообразующая – влияние на мировоззрение работника, превращение корпоративных ценностей в ценности личные, либо вступление в состояние конфликта;
- коммуникационная – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие;
- рекреативная – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого

нравственного потенциала корпоративной культуры. [8]

В настоящее время существуют разные подходы к определению основных элементов корпоративной культуры, основных её характеристик. Соединяя всевозможные критерии анализа корпоративной культуры, А.Ф. Харрис и Р. Моран выделили десять содержательных, наиболее ценящихся в организации характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

– Осознание себя и своего места в организации.

В одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других через индивидуализм;

– Коммуникационная система и язык общения.

Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различаются в разных группах и организациях; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности;

– Внешний вид, одежда и представление себя на работе.

Разнообразие униформ, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур;

– Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи.

Как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;

– Осознание времени, отношение к нему и его использование.

Восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

– Взаимоотношения между людьми.

На межличностные отношения оказывают влияние такие характеристики как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д. Соблюдение формальных требований этикета или протокола, степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

– Ценности и нормы.

Первый тип норм является совокупностью представлений о том, что хорошо, а что плохо; второй – набором предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

– Вера во что-то или расположение к чему-то.

Вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этическому или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;

– Процесс развития работника и научение.

Бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

– Трудовая этика и мотивирование.

Отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации. [9]

Выделяют семь основных элементов сформированной корпоративной культуры:

– Идеал.

Формулировка идеального состояния компании – то к чему она стремится как к высшему достижению, часто выходящему за рамки деятельности организации. Крайне важно чтобы этот идеал разделялся руководителями и сотрудниками компании;

– Ценности.

Формулируются те понятия, которые признаются хорошими для компании, хотя иногда для понимания ценностей можно сформулировать от противоположного – того, что плохо, недопустимо в организации;

– Цели.

Необходимо сформулировать основные долгосрочные цели, действительно являющиеся ориентиром для компании. В стратегическом планировании такие цели иногда называются «миссия»;

– Знания.

Можно было бы сказать «ключевые компетенции», если подобные термины используются в компании. Речь идет о самых общих формулировках знаний и практических навыков, необходимых для достижения поставленных целей;

– Стиль поведения.

Наиболее яркие, отличающие компанию приемы и принципы поведения, используемые в работе по достижению поставленных целей;

– Климат.

Самые простые и сразу заметные принципы взаимоотношений в компании, а также внешние атрибуты, вплоть до интерьера и фирменной символики;

– Процедуры.

Требования к управленческим технологиям компании, таким как целеполагание (планирование), система мотивации, политика в области управления персоналом и др. [16]

## **1.3 Этические аспекты корпоративной культуры**

Корпоративная этическая культура – это те аспекты организационной культуры и поведения, которые побуждают организацию работать на устойчивой основе.

Когда исследователи использовали термин «организационная этическая культура», они подчеркнули разницу между этической культурой и этическим климатом. Они утверждают, что этический климат – это те аспекты, которые определяют, что представляет собой этическое поведение, в то время как этические культуры – это те аспекты, которые стимулируют этические поведения.

Они отмечают, что поскольку организационная культура включает общие предположения, она является более глубокой и широкой конструкцией, чем организационный климат, который состоит из общих представлений. [10]

Корпоративная этическая культура рассматривается исследователями как совокупность индивидуальных этических ценностей менеджеров и как официальной, так и неформальной политики в отношении этики.

На самом деле, концентрация корпоративной этической культуры связана с лидерством и ролью менеджеров в проведении этической культуры в организации. Исследователи, которые использовали термины корпоративной этической культуры, считают, что, когда этические стандарты и нормы будут приняты и будут соблюдаться руководителями высшего звена и широко распространяться среди членов организации, успех организации будет повышен.

Деловая этическая культура определяется как среда, в которой люди не только обязаны различать правильное от неправильного, но также, как ожидается, выйдут за рамки минимума для реализации этических решений и поведения, когда все варианты кажутся верными.

Бизнес – этическая культура включает коммерческие компании, состоящие из сотрудников, обычно работающих с внутренними/внешними заинтересованными сторонами. Исследователи, которые рассматривали концепцию бизнес-этической культуры, использовали представления бизнес-практиков или руководителей и считают, что этическая бизнес-культура способствует развитию среды компании, руководствующейся общими ценностями и убеждениями. [7]

Рассмотрим некоторые модели этической корпоративной культуры:

а) Модель корпоративной этической добродетели (CEV) разработана Каптеином.

Каптейн утверждает, что корпоративные этические добродетели являются организационными условиями этических действий, которые формулируют нормативные критерии и отражают способность организации стимулировать этическое поведение сотрудников.

Фактически Каптейн представляет нормативные критерии корпоративной этической культуры с использованием модели CEV. Корпоративные этические добродетели также являются определенными характеристиками, которые способствуют этическим действиям.

Чтобы определить эти достоинства, Каптейн провел качественный анализ 150 случаев неэтичного поведения сотрудников и менеджеров, связанных с организационной культурой. Результаты исследовательского и подтверждающего факторного анализа предполагают 8 измерений для этической культуры.

Эти достоинства заключаются в следующем [5]:

- Четкость: степень, в которой этические ожидания являются всеобъемлющими и понятными для сотрудников и менеджеров;
- Конгруэнтность управления: степень, в которой руководство и руководство среднего звена действуют в соответствии с этическими ожиданиями;
- Конгруэнтность надзорных органов: степень, в которой местные органы управления действуют в соответствии с этическими ожиданиями;
- Осуществимость: степень, в которой организация предоставляет достаточное оборудование, бюджеты и полномочия для управления и сотрудников;
- Поддержка: степень, в которой организация поддерживает этические ожидания среди руководителей и сотрудники;
- Прозрачность: степень, в которой этические и неэтичные действия видны ответственным руководителям и сотрудникам;
- Обсуждение: степень, в которой менеджеры и сотрудники имеют возможность обсудить этические вопросы;
- Санкции: степень, в которой менеджеры и сотрудники верят в вознаграждения и наказания.

б) Центр модели деловой этики бизнеса Ардичвили разработала модель Центра этической бизнес-культуры (СЕВС), чтобы внедрить этические компоненты бизнес-культуры с целостной точки зрения.

Ардичвили и др. разделили бизнес-культуру на формальные и неформальные культуры. К формальным бизнес-культурам относятся лидерство, политика, механизмы социализации, системы вознаграждения и процессы принятия решений. Однако неформальные деловые культуры включают в себя неявные поведенческие нормы, ритуалы, образцы для подражания, исторические анекдоты и язык. [25]

Модель СЕВС – это список атрибутов этической культуры, основанных на практиках бизнеса или восприятиях руководителей.

в) Воспринимаемая модель этической культуры Модель воспринимаемой этической культуры (РЕС), разработанная Суини. Суини и соавторы утверждают, что воспринимаемая этическая культура имеет два измерения: [1]

– этический тон наверху;

– этическое давление.

Руководители организаций через «тон наверху» отвечают за создание и внедрение этической культуры в организацию. На самом деле сильная корпоративная этическая культура начинается с лидеров организации, которые называют «тон наверху». Аквила и Бин определяют тон наверху как уровень приверженности целостности, который ведет к правильному поведению любой ценой, независимо от последствий таких действий для финансовых показателей.

Каннингем утверждает, что тон наверху – это совокупность общих убеждений, которые организация исходит от топ-менеджеров. Махадео также определяет этический тон наверху как «этическую атмосферу, которая создается на рабочем месте руководством организации».

Махадео утверждает, что если сотрудники считают, что менеджеры сгибают правила, они также будут сгибать правила. Поэтому высшее руководство имеет потенциал для создания этического ментального пространства в организации, встраивая свои ценности, убеждения и этические правила, создавая корпоративную этическую культуру. [4]

г) Модель корпоративной этической культуры. Недавно Шварц разработал модель этической корпоративной культуры (ЕСС) как многомерную модель корпоративной

этической культуры. Модель ECC включает три аспекта [6]:

- Основное этическое значение;
- Формальные этические программы;
- Этическое лидерство.

Шварц определяет корпоративную культуру как представление общих ценностей, убеждений и предположения, которые имеют три столпа. Первая составляющая – это основная этическая ценность.

Основной этической ценностью является наличие набора основных этических ценностей, навязанных всей организации в ее политике, процессах и практике. [11]

Основной компонент этической ценности включает в себя надежность, уважение, ответственность, справедливость, заботу, гражданство.

Вторая составляющая – это формальная этическая программа. Этическая программа относится к созданию официальной программы этики, включая кодекс этики, этическую подготовку и горячую линию по вопросам этики и сотрудник по вопросам этики [12].

Наконец, третий уровень, этическое лидерство, связано с наличием этического руководства, которое является подходящим «тоном наверху», отраженным советом директоров, старшими руководителями и менеджерами.

Эта модель не проверена эмпирически, и в будущих исследованиях необходимо это изучить. [15].

Таким образом, большинство предыдущих исследователей пришли к выводу, что этическая культура основана на согласовании формальных процессов и политик с последовательным этическим поведением высшего руководства и неформальном признании историй, ритуалов и языка, которые влияют на действия членов организации в соответствии с высокими этическими нормами и стандартами.

## **1.4 Влияние российского менталитета на корпоративную культуру**

Национальный менталитет обязательно влияет на характер корпоративной культуры и специфику национальной модели управления. Известные зарубежные и российские ученые (У. Оучи, Г. Хофстед, Э. Шейн, А. Наумоветаль) обращают внимание на влияние национального духа на управление в своих исследованиях.

Большинство ученых приходят к выводу, что российская модель управления должна иметь свой специфический характер, соответствующий особенностям национального менталитета.

Региональные ученые выделяют следующие важные характеристики российской системы управления:

- иерархическое управление с тяжелой централизацией;
- значительная зависимость персонала от деспотизма лидеров;
- отчуждение предприятий от внешней среды;
- барьеры между департаментами;
- привлекать, и поощрять сотрудников за личную и организационную лояльность;
- негибкость топ-менеджеров и невозможность учета различных факторов и изменения под воздействием внутренних и внешних условий. [20]

Уникальный характер национальной системы ценностей и способность умело сочетать европейский индивидуализм и азиатский коллективизм должны быть вовлечены в процесс создания эффективной системы управления в России.

Потенциал многих особенностей российского архетипа может стать драйвером экономического развития страны.

Эффективность российского руководства можно повысить, опираясь на некоторые из них и целенаправленно воздействуя на определенные его элементы. В то время как национальная культура является общей для всех граждан страны, корпоративная культура распространена среди персонала компании. Многие аналитики считают сильную корпоративную культуру одним из важнейших факторов успешного предприятия.

Современные российские менеджеры должны учитывать, что российский менталитет имеет тенденцию развиваться в сторону индивидуализма, объективной оценки индивидуального вклада и соответствующей заработной платы. Это

означает, что рекламная кампания, основанная исключительно на индивидуальных возможностях без уделения внимания связям отношений, должна приобретать все большее значение на предприятиях.

Стремление к самосохранению посредством индивидуальных усилий укрепляет индивидуальные ценности и убеждения соответствующим образом, контролируя поведение человека. Это по существу связано с работой как основным источником физического и духовного выживания. [19]

Между тем результаты других исследований подтверждают, что поведение работника во многом определяется контекстом и корпоративной культурой на предприятиях в Москве и Санкт-Петербурге. [18]

Эти исследования были направлены на изучение текущих изменений в отношении к работе и деловым отношениям между российскими менеджерами и экспертами в период перехода российского общества на рынок.

Результаты этих исследований противоречили традиционной концепции низкого русского индивидуализма, но показали отличную склонность к командной работе в русских, так как команда обеспечивает им своего рода щит, препятствуя прямому вмешательству власти в их жизнь и работу. По мере развития рыночных отношений российский эксперт сам начнет определять свою судьбу.

Они будут относиться к команде как щит и начнут ценить работу команды за ее постоянную ценность.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РЕСТОРАНА ООО «ДОБРЫЙ ГОСТЬ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

### **2.1 Анализ корпоративной культуры ООО «Добрый Гость»**

Одним из главных условий достижения поставленных целей предприятия является формирование и совершенствование корпоративной культуры и здорового корпоративного климата в коллективе.

Метод исследования: опрос сотрудников ресторана ООО «Добрый гость». Объект исследования: сотрудники ресторана «Добрый гость».

Численность экспертной группы: 45 сотрудников компании.

Предмет исследования: корпоративная культура компании.

При проведении опроса были поставлены следующие цели:

- определение степени лояльности персонала;
- отношение к предстоящим или начавшимся нововведениям;
- уровень приверженности компании (готовность и желание работать в компании и долгое время);
- уровень информированности сотрудников о жизнедеятельности компании;
- уровень вовлеченности персонала в решение корпоративных задач.

Опрос разделен на несколько этапов.

Первый этап включает в себя преимущественно общие характеристики опрашиваемого: пол, возраст, местоположение ресторана, продолжительность работы в компании.

Поскольку опрос является анонимным, этот этап необходим для более четкого понимания зависимости вышеперечисленных факторов от ответов опрашиваемого.

Второй этап включает оценку ключевых факторов формирования корпоративной культуры в сети по пятибалльной шкале.

Где 0 – является минимальной оценкой, 5 – максимальной. Респондентам предложены следующие варианты для оценки:

- 1) Атмосфера в коллективе;
- 2) Возможность пройти обучение;
- 3) Возможность карьерного роста;
- 4) Престижность компании в данном сегменте на рынке труда;
- 5) Информированность о мероприятиях компании.

Следующий этап опроса – вопросы с вариантами ответов, респондентам необходимо были предложены такие вопросы с вариантами ответов, как:

- 1) Какие средства для внутренней коммуникации вы можете отметить у себя в компании;
- 2) Отметьте способ, с помощью которого вы чаще всего узнаете новости компании;
- 3) Выбираете из перечисленных мероприятий, в котором вы принимали участие как зритель или как участник;
- 4) Насколько вы информированы о мероприятиях, перечисленных в предыдущем вопросе?
- 5) Что для вас является хорошей мотивацией?

Заключительный этап – этап вопросов с развернутыми ответами.

- 1) Что для вас являлось бы мотивацией из того, что не перечислено в предыдущем вопросе?
- 2) Что бы вы хотели улучшить, добавить или изменить в вашем корпоративном досуге?
- 3) Есть ли у вас идеи какого-нибудь мероприятия, которое вы хотите видеть у нас в компании? Если да, то какие?

Согласно данным, полученным в ходе опроса, проанализируем полученные результаты:

Большая часть респондентов (62,2%) женского пола.

Средний возраст варьируется от 19 до 28 лет.

Преимущественное число опрошиваемых (61,4%) работает в центральных ресторанах города на должности «Официант» в среднем от 1 года до 3 лет.

Рассмотрим оценку ключевых факторов формирования корпоративной культуры в сети по пятибалльной шкале. Где 0 – является минимальной оценкой, 5 – максимальной.

- 1) Возможность прохождения обучения в компании была оценена большинством респондентов (63,6%) на высший балл.

Это безусловно говорит о высокой профессиональной степени развития персонала в сети.

2) Возможность карьерного роста большинством (38,6%) оценена преимущественно так же на высший балл.

Оценку «3» поставили 36,4% опрошенных. Проанализировав все 44 ответа, стало ясно, что оценку в «5» баллов ставят преимущественно работники центральных районов, либо те, кто уже имел опыт повышения в компании.

Текучка кадров в центральных ресторанах намного выше чем в спальных.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что продвинуться по карьерной лестнице в ресторанах спальных районов сложнее, чем в центральных.

3) Атмосфера в коллективе получила примерно одинаковое количество процентов: 3 балла (31,8%), 4 балла (25%) и 5 баллов (40,9%).

Такие разрозненные показатели свидетельствуют о том, что атмосфера зависит напрямую от микроклимата в каждом ресторане и является индивидуальной.

Поэтому практически невозможно оценить общую атмосферу в сети.

4) Престижность компании в данном сегменте на рынке труда, опрошенные оценили очень неоднозначно, поставив баллы от 1 до 5. 34% проголосовавших оценили престижность на «4» балла, однако 20 % поставили оценку в «2» балла.

Исходя из полученных данных, следует, что далеко не все сотрудники считают свою компанию престижной, а это значит, что они не достаточно лояльно относятся к бренду. Лояльность сотрудников является одним из ключевых факторов в формировании успешного бренда и корпоративной культуры.

5) Информированность о внутрикорпоративных мероприятиях респонденты оценили преимущественно (31,8%) в «3» балла.

Это говорит о том, что сотрудники недовольны политикой информационной открытости руководства.

Персонал не имеет свободного доступа к интересующей информации. Этот факт подтверждает статистика ответов на следующий вопрос: «Выберете из перечисленных мероприятий те, в которых вы принимали участие», большинство (29,5%) выбрали вариант «Ни одно из перечисленных».

Можно предположить, что действительно, в компании не налажена система передачи информации, однако на вопрос «Насколько вы информированы о мероприятиях, перечисленных в предыдущем 45 вопросе?», 43,2% отметили вариант «Знаю обо всех или почти обо всех».

Это может означать только то, что сотрудники просто не заинтересованы в большинстве мероприятий, поэтому не принимают в них участие.

Подводя итоги, отмечаем, что нами был проведен анализ внутрикорпоративного имиджа и корпоративной культуры ресторана ООО «Добрый гость».

Внутренние сильные стороны компании:

Компоненты корпоративной культуры:

- проведение корпоративных мероприятий;
- предоставление униформы для персонала;
- позитивная морально психологическая атмосфера коллектива;
- работа в профессиональной команде;
- наличие системы премий и поощрений;
- наличие внутрикорпоративной газеты;
- наличие обучающих и развивающих тренингов для персонала.

Внутренние слабые стороны компании:

Компоненты корпоративной культуры:

- политика информационной открытости руководства (возможность сотрудников компании получать интересующую информацию от руководства);
- отсутствие внутрикорпоративного сайта;
- недостаточная информированность сотрудников о внутрикорпоративных мероприятиях;
- недостаточная лояльность сотрудников к бренду.

## **2.2 Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ресторана ООО «Добрый гость»**

В ООО «Добрый гость» отсутствует необходимость проводить изменения глубинного устройства корпоративной культуры, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности организации, у коллектива присутствуют единые цели в организации, существуют определенные корпоративные ценности, символика, однако в ходе анализа было выявлено, что существуют некоторые проблемы, которые необходимо совершенствовать.

В ходе проделанной работы были предложены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры, направленные на улучшение работы организации.

Проведенный анализ показал, что сотрудники компании не достаточно лояльны к бренду; отсутствует внутрикорпоративный сайт компании что является причиной плохой информированности сотрудников о внутрикорпоративных мероприятиях компании, вследствие чего не принимают активное участие в них. Поэтому рекомендации будут следующими:

- создание корпоративного сайта для сотрудников компании, который поможет повысить информированность сотрудников о внутрикорпоративных мероприятиях компании;
- систематическое отслеживание общественного мнения сотрудников относительно проблемных вопросов путем проведения исследований с помощью метода анкетирования или опроса, которое будет удобно проводить, используя новый внутрикорпоративный интернет портал;
- проведение ежемесячных собраний директоров департамента корпоративной культуры, по вопросам изменений общественных настроений, преодолений барьеров эффективной работы персонала;
- внедрение новых или корректировка уже существующих специальных тренингов командообразования, направленных на улучшение взаимодействия между сотрудниками и повышения степени лояльности и вовлеченности в работу компании;

- проведение общего корпоративного мероприятия для сотрудников ресторана «Добрый гость», основными целями которого является мотивация и стимулирование каждого сотрудника компании, что в свою очередь приведет к увеличению эффективности работы; увеличение и развитие «командного духа» в компании, увеличение коммуникации между ресторанами;

- анализ средств, направленных на формирование корпоративной культуры и самой корпоративной культуры организации включает в себя: предварительное исследование, с использованием метода опроса, а так же планирование, реализацию комплексной программы и анализ полученных результатов.

Подводя итог главе 2, отметим, что в рамках данной работы на первом этапе был проведен анализ существующей внутрикорпоративной культуры и ее формирования.

Методом исследования был выбран опрос сотрудников. В качестве результата были выявлены недостатки в работе с персоналом компании. В ходе работы составлен анализ, на основании которого были разработаны рекомендации и предложения по совершенствованию внутрикорпоративного имиджа и культуры компании.

На этапе планирования были описаны рекомендации по улучшению работы внутрикорпоративного департамента компании ООО «Добрый гость», которые в последующем следует предложить руководству. В случае принятия решения о реализации предложенных рекомендаций в процесс оценки проделанной работы следует включить:

- создание корпоративного портала;

- проведение ежемесячных собраний с напоминанием о целях и стратегии компании;

- обсуждение и предложения по улучшению работы организации;

- систематическое отслеживание общественного мнения сотрудников относительно проблемных вопросов путем проведения исследований;

- использовать в качестве инструмента исследований анкетирования или опросы которые будет удобно проводить, используя новый внутрикорпоративный портал;

- проводить по итогам недели/месяца/квартала совещания отдела связей с общественностью/директоров департаментов, по вопросам изменений

общественных настроений, преодоления барьеров эффективной работы персонала;

– внедрение новых или корректировка уже существующих специальных тренингов командообразования, направленных на улучшение взаимодействия между сотрудниками и повышения степени вовлеченности в работу компании;

– проведение общего корпоративного мероприятия для сотрудников ООО «Добрый гость».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Корпоративная культура оказывает огромное воздействие на все показатели компании, она имеет определенную направленность: усиливать и устанавливать взаимодействие между работниками; создать позитивный психологический климат в организации.

В данной курсовой работе были изучены как теоретические, так и практические вопросы специфики совершенствования корпоративной культуры. По выявленным проблемам были сформированы рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Добрый гость».

В результате осуществления предложенных мероприятий увеличится корпоративная культура в ООО «Добрый гость», повысится приверженность и удовлетворенность сотрудников, следствием чего будет уменьшение текучести кадров, увеличение производительности труда, и соответственно, рост эффективности деятельности компании. Позволит улучшить корпоративную культуру организации, увеличить профессиональный уровень персонала и ощущения из значимости. Также это позволит организации эффективно функционировать, создавать свой корпоративный стиль, увеличить конкурентоспособность.

Развитие корпоративной культуры дает компании ряд преимуществ:

– снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения;

– уменьшаются непродуктивные затраты времени;

– повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплоченности сотрудников, верности и преданности организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бадя Татьяна. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. // Управление развитием персонала. – 2011. – № 1. – С. 5.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., 2006. – 384 с.
3. Богданов Е.Н. Психологические основы «паблик рилейшенз». Изд. 2. – СПб: Питер, 2011 – 208 с.
4. Горфинкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А. Коммуникации и корпоративное управление. – Издательство: Юнити-Дана, 2008. – 128 с.
5. Гулимова Анна. Привилегированные сотрудники и их влияние на корпоративную культуру компании // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – С. 5
6. Елфимова Мария, Овчинникова Юлия. Практики корпоративного управления в России // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 1. – С. 4.
7. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы её формирования / В. Изотов // Работа и зарплата – 2006. – № 4. – 58 с.
8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
9. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика / Э.А. Капитонов – Альфа-пресс, 2005. – 352 с.
10. Карен Кули, Кирсти Мак Эван. Корпоративные мероприятия, которые стали легендой. – Издательство: Феникс, 2006. – 256 с.
11. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. – М.: Гардарика, 2004. – 269 с.
12. Кондратьев В.В. Проектируем корпоративную архитектуру (на спирали). – Издательство: Эксмо, 2007. – 504 с.
13. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. – М.: Икар, 2004 – 222 с.

14. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 2. – 128 с.
15. Луцкий С.Я., Ландсман А.Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина БизнесБукс, 2007. – 192 с.
16. Матвеев А.Б., Алексеев А.В. Возможно ли управление корпоративной культуры? // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 6. – С. 74-78.
17. Менегетти А. Психология лидера. Пер. с итальянского. – М.: Отнтопсихология., 2010 – 256 с.
18. Наумов А.И. Этическое отношение к работе: новые парадигмы / А. Наумов, Ш. Паффер, Э. Джонс // Менеджмент. – 1995. – № 1. – С. 50-58.
19. Сизов В.С. Стратегическое управление воспроизводственным процессом / В.С. Сизов. – М.: Экономистъ, 2004. – 238 с.
20. Управление в организации: Книга 3: Учебное пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМЛИНК, 2007. – 128 с.
21. Шайн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
22. Шеляпин В.Н., Федотова Г.А. Формирование корпоративной культуры организации: телретический аспект. Новгородский вестник государственного университета. Выпуск № 70. – 2012. – 65 с.
23. Шемякин Ю.В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности. – Екатеринбург: Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 184 с.
24. Ядов В.А. Социологическое исследование – методология, программа, методы. Изд.3 – М.: Издательство «Самарский университет» , 2007. – 328 с.
25. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры (компания «АйТи») / Электрон, дан. – М., 2006. – режим доступа: <http://www.emcon.ru/mgc.html>.