

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Вахромова Ирина Игоревна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
КОМПАНИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н.,
профессор Владимирова Ольга
Николаевна

10.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель к.п.н.,
Лутошкина Ирина Степановна

10.06.2019.

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся
Вахромова Ирина Игоревна

10.06.2019

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры компании	7
1.1. Сущность, содержание, принципы и функции корпоративной культуры.....	7
1.2. Методы и инструменты формирования корпоративной культуры.....	19
1.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании	25
Глава 2. Анализ корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina»	32
2.1. Организационная характеристика и оценка динамики показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina».....	32
2.2. Оценка эффективности корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina».....	36
Глава 3. Направления совершенствования корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina»	47
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina».....	47
Заключение	53
Список использованной литературы	56
Приложения	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования продиктована социально-экономической, политической и культурной интеграцией, создающей новые условия функционирования отечественных предприятий. Относительная слабость производства, утрата лидирующих позиций в целом ряде областей, все острее ставят вопрос о поиске источников конкурентного преимущества российских компаний. Одним из таких воспроизводимых источников успешного развития отечественных предприятий может служить сильная корпоративная культура.

Корпоративная культура представляет собой один из важнейших нематериальных ресурсов, способных существенно воздействовать на результативность функционирования корпорации. Корпоративная культура, представляя собой систему наиболее общих и стабильных ценностей, представлений, целей, принципов и правил поведения, разделяемых в организации, способствует более эффективной адаптации компании к внешней среде, налаживанию устойчивых и благоприятных внешних связей, а также служит действенным механизмом интеграции внутренних корпоративных процессов.

Особое значение имеет корпоративная культура для торговых предприятий. На сегодняшний день торговля – одна из наиболее значимых стратегических сфер экономики по продаже товаров в стране. По данным Росстата, сфера торговли в России насчитывает 384,7 тыс. розничных предприятий. Оборот розничной торговли в 2017 году составил 14603,0 млрд. руб., в 2018 г. – 16435,8 млрд. руб. В определенной структуре оборота розничной торговли в 2017 году и 2018 году различные продовольственные товары составили 48,6% и 48,7% соответственно, а непродовольственные – 51,4% и 51,3% соответственно [51].

Успешные торговые организации выгодно выделяются среди конкурентов именно прочной ориентацией на ценности, которые обеспечивают устойчивую связь между эмоциональной составляющей бизнеса и поведением сотрудников. Жизненный цикл организации, психография руководителя компании и ее

сотрудников, темперамент, характер, стиль жизни и, наконец, «Я–роль» каждого, самым непосредственным образом оказывают влияние на построение системы корпоративных ценностей.

В условиях рыночной экономики российские компании торговли активно начали использовать технологии брендинга. Компании, обладающие сильной позицией бренда имеют возможность расширить свой рынок и целевой сегмент потребителей. Таким образом, создание конкурентоспособного бренда – важная задача торгового компании, позиционирующего себя на рынке торговых услуг.

Изложенное подчеркивает актуальность темы исследования, обуславливает ее теоретическую и практическую значимость.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры компании. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать сущность, содержание, принципы и функции корпоративной культуры;
- изучить методы и инструменты формирования корпоративной культуры;
- определить влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании;
- провести оценку динамики показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina»;
- разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды бренда «Zarina»;
- дать оценку социально–экономической эффективности проекта.

Объект исследования – магазин женской одежды «Zarina».

Предмет исследования – управление процессом формирования корпоративной культуры магазина женской одежды бренда «Zarina».

Теоретической основой работы выступили исследования российских и зарубежных ученых, посвятивших свои труды теории и практике формирования корпоративной культуры организации: В.А. Алексунин, Г.Л. Багиев, И.В. Грошев,

Т.В. Гудкова, В.Н. Домнин, К. Камерон, Д. Кевин, В.В. Козлов, М.И. Магура, М.О. Макащев, В.А. Макеев, А.В. Пеша, Е.А. Рудая, В.В. Томилов, Э.Х. Шейн.

Практическая значимость данной работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры торговых предприятий и последующего практического использования результатов работы в деятельности женской одежды бренда «Zarina».

Для решения основных вопросов исследования использованы следующие методы: анализа, синтеза, экспертной оценки.

Объем и структура работы обусловлены логикой исследования. Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения. Во введении раскрыта актуальность темы, определены цель исследования, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе раскрыты сущность, содержание, принципы и функции корпоративной культуры; изучены методы и инструменты формирования корпоративной культуры; изучено влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании.

Во второй главе представлена организационная характеристика и оценка динамики показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina», проведена оценка эффективности корпоративной культуры магазина.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina» и представлена оценка социально-экономической эффективности проекта.

В заключении изложены основные теоретические и практические результаты проведенного исследования.

В списке использованных источников отражены источники, которые были использованы для написания выпускной квалификационной работы.

В приложения включены схемы и таблицы, которые способствуют лучшему пониманию и поясняют основную часть выпускной квалификационной работы.

Работа представлена на 60 страниц, содержит 8 таблиц, 9 рисунков, 7 приложений. Библиографический список включает 51 источника.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

1.1. Сущность, содержание, принципы и функции корпоративной культуры

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время, пишет Ж.А. Мугалова, «взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации» [36, с. 79]. Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Таким образом, многие основные вопросы, связанные с корпоративной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует значительное количество публикаций. За последние 15–20 лет все до этого довольно разрозненные идеи, теории и модели были собраны в единое, довольно ёмкое и весьма универсальное понятие «корпоративная культура».

В современной литературе существует много значений термина «корпоративная культура». Разные авторы предлагают свои определения. В Приложении 1 представлены определения понятия «корпоративная культура», предлагаемые различными отечественными и зарубежными авторами.

С точки зрения В.А. Алексунина, корпоративная культура – это «совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [1, с. 39].

По мнению И.В. Грошева, корпоративная культура – «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития» [17, с. 37].

По мнению Т.В. Гудковой, корпоративная культура представляет собой «совокупность ценностных отношений, присущих рассматриваемым социально–экономическим системам и детерминирующим их поведение, направленное на достижение поставленных целей» [18, с. 29].

К. Камерон и Р. Куинн под корпоративной культурой понимают «систему исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем» [24, с. 22].

Культура компании связывает все виды деятельности, функциональные элементы и отношения изнутри компании, делает при этом более сплоченным коллектив, а также формирует имидж организации, улучшает ее внешний образ, репутацию, влияет на качество отношений с поставщиками, партнерами, покупателями, контактными аудиториями.

Несмотря на разнообразие версий, общим является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации результативности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда.

В настоящее время разработано большое количество теоретических моделей корпоративных культур, основанных на различном понимании ее сути. Например, модель основателя научного направления «организационная психология» и автора работ по организационной культуре Эдгара Шейна оперирует тремя уровнями культурных проявлений: мировоззрении людей, принятых в организации

ценностях и нормах, культурных индикаторах (артефактов). Модель корпоративной культуры Э. Шейна представлена на рисунке 1.

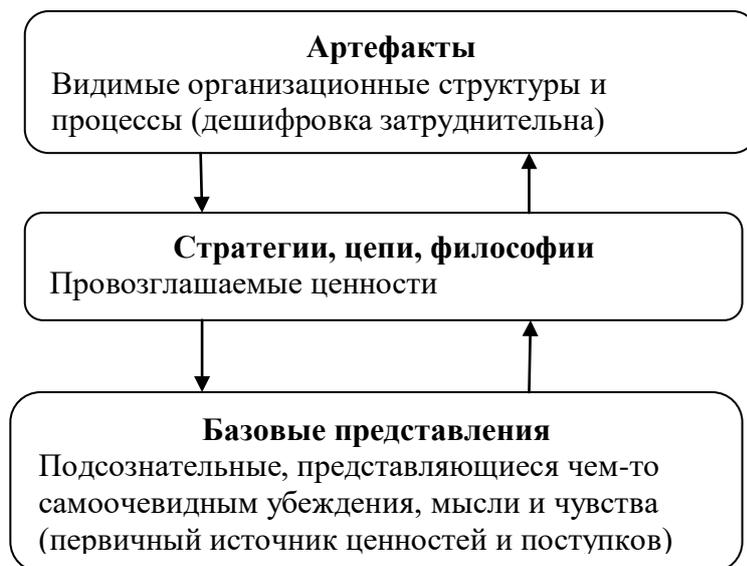


Рисунок 1– Модель корпоративной культуры Э. Шейна [31, с. 27]

Модель Фредерика Харриса и Роберта Морана, американских ученых, специалистов по социальной психологии и организационному поведению, представлена работником – личностью организации, она исходит в первую очередь из анализа особенностей поведения людей в организации, их общении между собой, самопозиционировании, отношении к своей роли в организации. Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана [31, с. 29]

Модель Ф. Харриса и Р. Морана включает в себя такие элементы, как «осознание работником себя в организации, особенности коммуникаций и общения, особенности внешнего вида и одежды, взаимоотношения между людьми, их ценности, убеждения [31, с. 31]. В данной модели только отдельные люди формируют образ и дух организации, особенности ее внутреннего мира (Приложение 2). Д. Зонненфельд выделяет четыре вида корпоративной культуры и обозначает их следующими терминами: бейсбольная команда, клубная культура, академическая культура, оборонная культура или «крепость» (Приложение 3).

Сравнивая типы корпоративной культуры, предложенные Д. Зонненфельдом можно выделить главные отличительные черты каждой из них. Так, «клубная культура» отражает преимущественно лояльность персонала к руководству и организации в целом, «академическая культура» – руководитель сам «выращивает» специалистов, «бейсбольная команда» – обладает высоким профессионализмом и стойкостью в кризисных ситуациях. Оборонная культура – «зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей, где практически нет возможности для постепенного карьерного роста, часто подвергается массивной реорганизации» [38, с. 35].

К. Камерон и Р. Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановая (семейная) культура, адхократическая культура, рыночная (предпринимательская) культура, иерархическая(бюрократическая) культура (Приложение 4). Можно выделить наиболее общие признаки каждого из перечисленных типов культур.

Так, клановая (семейная) культура отличается тем, что в ней руководитель воспринимается как воспитатель и родитель. «Особенность адхократической культуры в ее высокой гибкости, ориентации на новаторство, риск, креатив». В рыночной культуре уделяют большое внимание контролю и формальностям, она ориентирована на результаты и внешние коммуникации. Иерархический (бюрократический) тип культуры присущ «структурированным и

формализованным компаниям, которые придерживаются строгих правил и официальной политики» [42, с. 120].

Если сравнивать две описанные типологии, то можно найти в них определенные черты сходства. Так, в частности, целесообразно соотносить перечисленные типы культур следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 – Соотношение типологий корпоративной культуры Зонненфельда и Кэмерона-Куинна

Типы культуры по Зонненфельду	Основные признаки	Типы культуры по Кэмерону-Куинну	Основные признаки
Бейсбольная команда	Высокий профессионализм и стойкость в кризисных ситуациях	Адхократическая культура	Гибкость, ориентация на новаторство, риск, креатив
Клубная культура	Лояльность персонала к руководству и организации в целом	Рыночная культура	Большое внимание к контролю и формальностям, ориентация на результаты и внешние коммуникации
Академическая культура	Руководитель сам «выращивает» специалистов	Клановая культура	Руководитель воспринимается как воспитатель или родитель
Оборонная культура	Зависит от внешних воздействий, часто подвергается массивной реорганизации	Иерархическая культура	Строгие правила, официальная политика; не эффективен для коммерческих организаций

Из таблицы видно, что анализируемые классификации по своей сути совпадают.

Достаточно известна системная модель корпоративной культуры, в которой последняя представлена в виде системы отдельных элементов, формирующих ее содержание. Н.Ю. Воеводкин, Е.О. Воротова считают, что «успех управления культурой организации кроется в успехе управления данными элементами при активном участии работника и максимальной открытости информации» [13, с. 25].

На формирование и развитие корпоративной культуры большое влияние оказывают и внешние факторы. По мнению Т.М. Баландиной, «это та рыночная среда, в которой существует организация: на каком историческом развитии

находится общество, характер национальной ментальности, особенностей конкретной нации, культура ведения бизнеса, отношение общества к нему – каким общество и государство видит эффективный бизнес, государственные законы и постановления, регулирующие экономические «правила игры», достаточно больше влияние может оказывать религия и мода, особенно в тех сферах бизнеса, которые напрямую связаны с данными факторами (элитная одежда, сфера услуг, религиозные организации)» [6, с. 77]. Непосредственно корпоративную культуру можно представить в виде совокупности факторов, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Системная модель корпоративной культуры

Факторы, влияющие на корпоративную культуру								
Постэкономическая система	Позитивный корпоративизм	Национальная культура, ментальность	Культура эффективного бизнеса	Профессиональная культура	Конкурентные культуры	Государственные законы, идеология	Религия	Мода
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА								
Элементы корпоративной культуры								
Миссия	Корпоративная философия	Корпоративный дух	Стиль руководства и лидерства	Корпоративное управление	Корпоративная этика	Управление человеческими ресурсами	Имидж и репутация	Культура качества

Главная цель корпоративной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом. А.В. Шелякина рассматривает структуру корпоративной культуры и выделяет в ней следующие блоки: «философия фирмы, ценностно-нормативная культура, социально-психологическая культура, культура внутренних коммуникаций, культура внешней идентификации, культуру» [50, с. 206].

Корпоративная культура отдельной компании имеет свои индивидуальные особенности, которые формируются в зависимости от рода деятельности, формы собственности, принятого стиля управления, занимаемого положения на рынке

или в обществе. Как отмечает О.В. Устинова [47], философия организации является основополагающим элементом корпоративной культуры, влияющим на все остальные, поэтому она расположена в центре (рисунок 3).



Рисунок 3 – Элементы корпоративной культуры

Очевидно, что О.В. Устинова достаточно полно описывает структуру корпоративной культуры. Она говорит о том, что в основе корпоративной культуры лежит философия организации. Она объединяет такие элементы корпоративной культуры как миссия, ценности и принципы работы.

По мнению В.А. Макеева, «к функциями корпоративной культуры относятся:

- коммуникационная – обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие работников через ценности, нормы поведения и другие элементы культуры в данной компании;

- регламентирующая – применяет корпоративную культуру как индикатор поведения сотрудников;

- регулирующая – создает неформальные нормы и правила, определяющие характер рабочих контактов, мотивы действий;

- воспроизводственная – продуцирует ценности, традиции, их накопление и сохранение;

- защитная – предотвращает проникновение нежелательных тенденций и ценностей из внешней среды;

- адаптационная – облегчает приспособление работника к организации и наоборот;

- идеологическая – формирует у работников уважительное отношение к компании, ее деятельности, качеству продукции» [32, с. 48].

В.В. Спасенников, А.В. Квернадзе, В.В. Середнева выделяют в корпоративной культуре два уровня. уровень артефактов и уровень ценностей. Первый уровень составляют внешние выражение корпоративной культуру. К артефактам относятся: «внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация; внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды); наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест, документов (пример – висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, эмблемы); характеристики системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства; специальные документы, в которых описаны ценности организации» [43, с. 114].

Второй уровень («ценности»), по мнению А.А. Бельтюковой, это «ряд составляющих, каждая из которых может быть закреплена в документах организации: это миссия организации; история организации, ее мифы и легенды, ритуалы и традиции, условия и ценности» [8, с. 52].

Э. Шейн предложил схему иерархии уровней организационной культур. На первом уровне, в основе корпоративной культуры, лежат «некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений». Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями – членами организации. «Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и в основном, носят лишь гипотетический характер» [12, с. 160].

Второй уровень представляют «ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке». Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые представления и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. как правило, они формируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. «Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации» [7, с. 28].

Третий уровень – «внешние проявления организационной культуры. к ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии), планировка и оформление помещения организации. Это видимая часть организационной культуры» [14, с. 28]. Достоинством взгляда Э. Шейна состоит в том, что он говорит о наличии в основе корпоративной культуры некоторых базовых предположения, которые принимаются на веру и существуют на

бессознательном уровне. Так же Э. Шейн выделяет ценности и верования и внешние проявления организации.

И.В. Грошев выделяет слои корпоративной культуры: «символы, герои, ритуалы, убеждения и ожидания, профессиональные ценности, общечеловеческие ценности» [17, с. 202]. К положительным сторонам этой модели можно отнести то, что в основе корпоративной культуры лежат общечеловеческие ценности, которые существуют в обществе. Именно они являются теми базовыми представлениями, принимаемыми на веру, которые выделяет Э. Шейн в структуре корпоративной культуры.

Т.В. Гудкова рассматривает корпоративную культуру как систему, которая «содержит следующие структурные элементы:

- ценностно-нормативная структура: основные ценности, разделяемые в организации; корпоративные традиции; корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами).

- организационная структура: формальная и неформальная организационная структура; структура власти и лидерства; нормы и правила (писаные и неписаные) внутреннего взаимодействия; традиции и правила «внутреннего распорядка» (поведения на рабочем месте);

- структура коммуникаций: структура формализованных неформальных информационных потоков; качество коммуникации: потеря и преобразование информации; направление действия по «внутреннему PR»;

- внутренняя позиционность и конфликтность; отношение к руководителям организаций (авторитетность).

- игровая (мифологическая) структура: корпоративные предания (история); мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях; «игры, в которые играют сотрудники и боссы»;

- структура внешней идентификации (фирменного стиля): имидж организации - образ, который направленно транслируется клиенту; имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; восприятие компании и ее продукции в обществе; рекламные атрибуты: логотипы, слоган;

– структура социально-психологических отношений: структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений (социометрическая карта); система ролей в организации» [18, с. 29].

Как показывает проведенный анализ, Т.В. Гудкова рассматривает корпоративную культуру как систему, которая состоит из подсистем. Ее взгляд на структуру корпоративной культуры схож с взглядом И.В. Грошева. В структуре Т.В. Гудковой выделена организационная подсистема.

По мнению В.А. Алексунина, культура организации включает в себя культурные комплексы.

Деятельностно–ролевой культурный комплекс представляет собой «основную часть корпоративной культуры и включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации (в самом широком смысле в качестве продукта могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т.д.)» [1, с. 31]. Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию. Действие культурных норм и ценностей проявляется в отношении к своей работе, жесткости ролевых требований, реакциях на стимулирующее воздействие и во взаимном (в основном групповом) контроле за повседневной деятельностью. Различие в действии культурных образцов наблюдается и в отношении мотивации членов организации.

Управленческий (властный) культурный комплекс представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля. «Принятие норм власти и подчинения тесно связано с индивидуальными чертами членов организации, системой их установок. В связи с этим актуальна проблема отбора работников в организации с разными корпоративными культурами» [1, с. 32].

Культурный комплекс отношений с внешней средой представляет собой особую совокупность ценностей и норм. «Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды таким образом, чтобы эти нормы прямым или

косвенным образом могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой» [1, с. 33].

Поведенческий культурный комплекс охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. «Это нормы проведения досуга, отношения между представителями противоположного пола, отношение к представителям других возрастных и социальных групп, отношение к референтным личностям и неформальным лидерам» [1, с.34].

Как видим, В.А. Алексунин выделяет культурные комплексы. культурный комплекс можно рассматривать как срез определенного аспекта жизни организации. Достоинства его в том, что он выделяет поведенческий культурный комплекс, которые отвечает за отношения к коллегам, руководству. недостаток данного подхода в том, что он отдельно не рассматривает коммуникацию, которая присутствует в организации.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

В научной литературе не существует единого подхода к определению сущности корпоративной культуры. В настоящей работе в качестве рабочего будет принято определение корпоративной культуры, предложенное В.В. Спасенниковым: «корпоративная культура представляет собой совокупность базовых представлений, ценностей и норм, присущих только данной организации, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей, приобретенных при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность, задающих ориентиры, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среде, формирующих чувство общей судьбы».

Элементы корпоративной культуры можно представить в виде следующих блоков:

– ценностно-нормативный блок (базовые представления, ценности, миссия, принципы работы);

- организационно-управленческий блок (формальная и неформальная корпоративная культура, структура власти и лидерства, правила внутреннего взаимодействия, традиции и правила внутреннего распорядка);
- поведенческий блок (проведение досуга, отношение между сотрудниками организации);
- коммуникативный блок (внутренняя и внешняя коммуникация, собрания и совещания, информационные стенды, корпоративные издания, характеристики системы коммуникации; тип использования системы коммуникации: устная, письменная, электронная);
- социально-психологический блок (социально-психологический климат; система стимулирования и мотивирования; структура взаимных симпатий, предпочтений, система ролей внутри организации);
- блок идентификации (цвет, товарный знак, девиз, внешний вид зданий, офисов и других помещений, внешний вид сотрудников, наличие особого стиля организации, оформление рабочих документов);
- событийный блок (корпоративные легенды, ритуалы, праздники, традиции).

Основная функция корпоративной культуры – создание ощущения идентичности работников компании, образ коллективного «мы», обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов. Кроме того, к функциям культуры организации относятся: ценностно-образующая; нормативно-регулирующая; мотивирующая; познавательная; коммуникационная; стабилизационная; идентификационная.

1.2. Методы и инструменты формирования корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, который определяется рядом факторов: существующими обычаями и традициями, стилем работы, национально-культурными аспектами, миссией и

целями организации, конкурентной средой, государственными законами и идеологией, модой и т. д.

На основе анализа работ, посвященных формированию корпоративной культуры, можно выделить следующие группы методов формирования и развития корпоративной культуры (Приложение 5).

Рассмотрим основные этапы работы менеджера по формированию и развитию корпоративной культуры.

Первый этап, по мнению С.И. Бородина, П.Д. Богуславского, заключается в «анализе существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика; стандарты поведения; «герои» организации; существующие методы формирования и развития корпоративной культуры» [9, с. 133].

Следующий этап – это разработка корпоративного кодекса. Этап включает в себя «определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики» [9, с. 134].

Далее следует этап определения форм и методов работы с персоналом. Как считает А.В. Колесников, «главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху» [26, с.104].

Ключевыми составляющими приверженности О.В. Марченко считает «интеграцию (присвоение организационных целей сотрудникам, объединение их вокруг целей организации), вовлеченность (желание сотрудника вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом)» [33, с. 47].

По мнению Е.Д. Тогуновой, для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: «брендинг, корпоративные средства массовой информации, корпоративные

стандарты; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, социальные программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники и поздравления; семейные программы, спорт, благотворительность» [44, с. 93].

Как отмечает И.Г. Минервин, «для формирования эффективной корпоративной культуры используются следующие технологии:

- обучающие семинары с целью создания у персонала настроения на инициацию и восприятие инноваций;

- тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре (они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры);

- помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);

- разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры» [34, с. 124].

Четвертым этапом формирования и развития корпоративной культуры является реализация проектов. На заключительном этапе происходит «анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса), адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании, адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений)» [22, с. 202].

Сформированная корпоративная культура говорит о полной идентификации сотрудника с компанией и означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности.

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет «обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и сообществе в целом, повысить творческую активность сотрудников, стимулируя рост предложений по совершенствованию процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления, ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты» [19, с. 66].

Суммируя сказанное, можно представить схему формирования и поддержания корпоративной культуры организации (рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема формирования и развития корпоративной культуры

К основным инструментам внедрения корпоративных ценностей и общего развития корпоративной культуры относят: материальные символы; легенды и мифы; примеры героев; девизы; церемонии; нормы поведения и другие.

Материальные символы являются одним из элементов корпоративной культуры организации, который транслирует сотрудникам ее основные ценности, помогает их закрепить в сознании персонала. К наиболее распространенным материальным символам Е.А. Игнатова, С.Л. Фещенко относят «размер и дизайн кабинетов, качество и стоимость используемого сотрудниками оборудования, марка служебного автомобиля, значки, как знаки отличия, вымпелы» [21, с. 79].

Легенда – это рассказ об организации, основанный на реальных событиях, который часто повторяют и рассказывают сами сотрудники организации, такой рассказ служит для формирования имиджа организации. Часто легенды складываются сами собой, сотрудники с вдохновением рассказывают друг другу истории из жизни организации, которые их вдохновляют. Но также легенду можно придумать специально для воспитания у сотрудников определенной корпоративной ценности.

Герой организации – это сотрудник, который подает пример успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Часто процесс возникновения в организации героев неконтролируемый, сотрудники наблюдают друг за другом, видят и слышат истории коллег и негласно создают своих героев. «Иногда героями становятся сотрудники харизматичные лидеры, но ценности и манера поведения которых идут в разрез с целями и ценностями организации» [15, с. 223].

Церемония – это «специальное запланированное мероприятие, которое проводят для сотрудников организации (иногда с приглашением партнеров и клиентов организации) для публичного показа ярких примеров реализации корпоративных ценностей организации, достоинств и достижений ее сотрудников» [5, с. 92]. Часто церемонии проводят по случаю какого-либо торжественного события (награждения победителей, профессиональных конкурсов, выполнения плана, закрытия построенного объекта, профессионального праздника и т.д.), либо трагедии (церемония почета погибшим на производстве сотрудникам, как знак благодарности и памяти и т.д.).

Девиз – это «фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности организации. Девиз или слоган в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны организации и ее сотрудников» [2, с. 39].

Нормы поведения – это «сложившееся, привычное, повседневное деловое поведение сотрудников в виде отношения друг к другу, внешним партнерам, клиентам, руководству и его решения (например, культ клиента, инициативность, законность, взаимная обязательность и пр.)» [11, с. 47]. Нормы поведения

возникают двумя путями: складывается спонтанно, даже неосознанно; задаются целенаправленно в виде правил, но потом переходит в привычку и замечаются только отклонение от него.

Важное место в системе инструментов формирования корпоративной культуры занимают электронные корпоративные ресурсы. Интернет как системное средство массовой коммуникации реализует принципиально новые возможности взаимодействия с целевыми аудиториями.

По мнению А.А. Бабаевой, «роль корпоративного Web-сайта как инструмента формирования корпоративной культуры определяется уникальностью основанных на специфике интернет-коммуникации потенциалов создания партнерского взаимодействия в режиме диалога (между компанией и внутренней / внешней общественностью), нацеленного на формирование гармоничных отношений с целевыми аудиториями» [3, с. 159].

Одним из самых распространенных на сегодняшний день инструментов формирования корпоративной культуры является тренинг – краткосрочное мероприятие (или несколько мероприятий), направленное на передачу знаний, формирование навыков, а также воспитание его участников. Бизнес-тренинг является «уникальным инструментом, при помощи которого возможно формирование в организации сильной корпоративной культуры, с сильным лидером и высоким уровнем приверженности сотрудников корпоративным ценностям» [16, с. 55].

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Формирование корпоративной культуры – трудоемкий процесс, который требует значительных усилий от руководства и сотрудников организации. Существуют определенные правила, которым нужно следовать при формировании корпоративной культуры, и наиболее адекватные этой цели группы методов, к которым относятся: использование формального и неформального лидерства; организационные (управленческие) методы; методы, связанные с воздействием на сознание и поведение сотрудников организации; методы образования.

К основным инструментам внедрения корпоративных ценностей и общего развития корпоративной культуры относят: материальные символы; легенды и мифы; примеры героев; девизы; церемонии; нормы поведения.

1.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании

Важность организационной культуры в деле успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Однако из этого не следует, что сильные культуры являются атрибутом крупных компаний. Сегодня одной из основных составляющих успеха любой компании является сильная организационная культура. К.Б. Костин отмечает, что «корпоративная культура стала одним из основных неисчерпаемых ресурсов для повышения эффективности деятельности организации, соответственно, популярным становится выявление факторов повышения эффективности путем создания и анализа различных моделей» [27, с. 29].

В современной мировой практике наиболее популярными моделями, посредством которых прослеживается влияние культуры на организационную эффективность, являются модели В. Сате, Т. Питерса и Р. Уотермана, Т. Парсонса, Квина и Рорбаха, Денисона.

Американский исследователь В. Сате выразил «влияние культуры на организационную жизнь через семь элементов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений. Осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным;

- контроль - заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей;
- коммуникации;
- посвященность организации - эмоциональная связь с организацией;
- восприятие организационной среды – то, что сотрудник видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта;
- оправдание своего поведения [28, с. 132].

Модель В. Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании, представлена на рисунке 5.

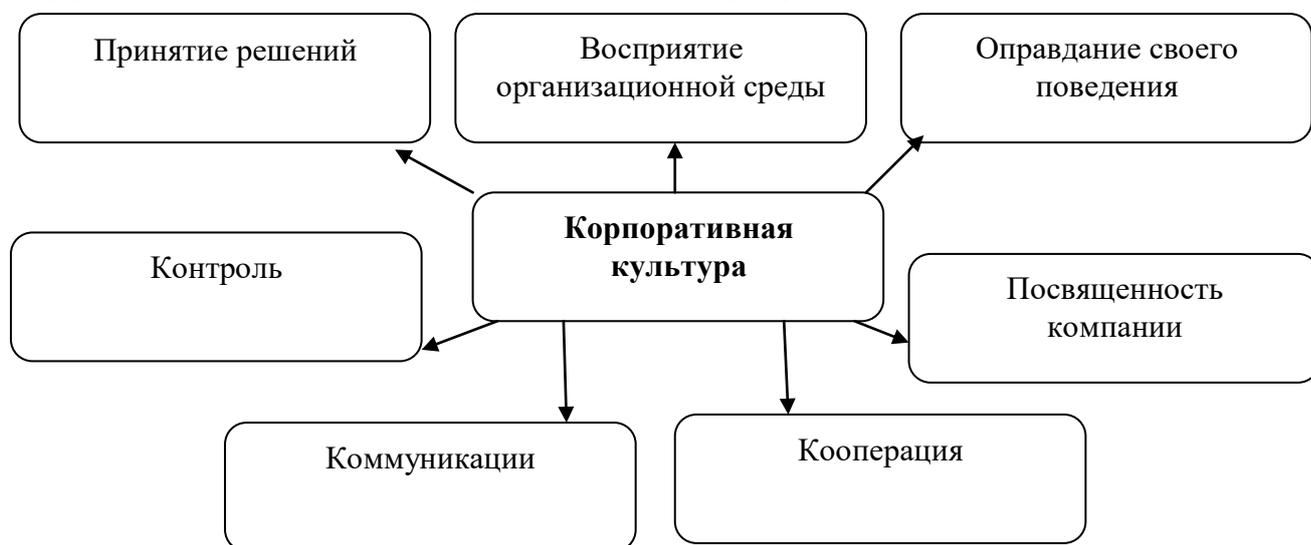


Рисунок 5 – Модель Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху:

- вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию;

– связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры;

– поощрение автономии и предприимчивости. Компании предоставляют отделам, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска;

– рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций;

– знание того, чем управляешь. Посещение руководителями управляемых ими объектов; непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы;

– не заниматься тем, чего не знаешь. То есть отсутствие диверсификации в сторону от основного бизнеса;

– простая структура и немногочисленный штат управления;

– одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации. Высокая организованность достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму руководящих вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур [41, с. 63].

Модель Т. Питерс и Р. Уотерман представлена в Приложении 6. Данная модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. «Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

– адаптация;

– достижение целей;

– интеграция;

– легитимность» [46, с. 29].

Суть модели состоит в том, что «для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями» [49, с. 269].

Модель Т. Питерс и Р. Уотерман исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. «Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха» [37, с. 193].

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющую влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. Данная модель включает следующие три измерения:

– интеграция – дифференциация. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);

– внутренний фокус – внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

– средства/инструменты – результаты/показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры, а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину–Рорбаху представлена в Приложении 5. Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в данной модели производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. «В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации» [30, с. 242].

Наиболее современные данные в области влияния культуры на организационную эффективность принадлежат компании Тауэрс Перрин, которая раскрыла ключевые характеристики или «культурные драйверы» операционной эффективности успешной компании (таблица 3).

Таблица 3 – Культурные драйверы эффективности

Эффективность структуры и процессов	Ясность ролей и обязанностей Технологические процессы облегчают управление компанией
Обучение	Возможность обучения для персонала, для развития и укрепления способностей
Координация и работа в команде	Кооперация Позитивные рабочие отношения Понимание взаимозависимости рабочих подразделений
Объем работ/ресурсы	Справедливое распределение работы Хорошая координация нагрузки
Средства и условия работы	Оборудование и условия труда способствуют эффективности операций
Понимание ценности потребителя	Устойчивая обратная связь о потребностях покупателей
Ориентация на данные	Ключевые решения принимаются основываясь на регулярных, точных, адекватных показателях
Контроль производительности	Систематический, своевременный контроль производительности
Вовлечение работников	Вклад работников в рабочий процесс и принятие решений
Сосредоточенность на установленных приоритетах	Ясность целей и задач

При этом, наиболее важными из них (причем степень влияния данных факторов на организацию усиливается) являются: вовлеченность, командная работа, средства и условия труда и сосредоточенность на установленных приоритетах.

В научной литературе не существует единого подхода к определению сущности корпоративной культуры. В настоящей работе в качестве рабочего будет принято определение корпоративной культуры, предложенное Д.В. Ерохиным, В.В. Спасенниковым: «Корпоративная культура представляет собой совокупность базовых представлений, ценностей и норм, присущих только данной организации, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей, приобретенных при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность, задающих ориентиры, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среде, формирующих чувство общей судьбы» [43, с. 114].

Элементы корпоративной культуры можно представить в виде следующих блоков:

- ценностно-нормативный блок (базовые представления, ценности, миссия, принципы работы);
- организационно- управленческий блок (формальная и неформальная корпоративная культура, структура власти и лидерства, правила внутреннего взаимодействия, традиции и правила внутреннего распорядка);
- поведенческий блок (проведение досуга, отношение между сотрудниками организации);
- социально-психологический блок (социально-психологический климат; система стимулирования и мотивирования; структура взаимных симпатий, предпочтений, система ролей внутри организации);
- блок идентификации (цвет, товарный знак, девиз, внешний вид зданий, офисов и других помещений, внешний вид сотрудников, наличие особого стиля организации, оформление рабочих документов);

– коммуникативный блок (внутренняя и внешняя коммуникация, собрания и совещания, информационные стенды, корпоративные издания, характеристики системы коммуникации; тип использования системы коммуникации: устная, письменная, электронная);

– событийный блок (корпоративные легенды, ритуалы, праздники, традиции).

Основная функция корпоративной культуры в рамках принятой концепции – создание ощущения идентичности работников компании, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов. Кроме того, к функциям культуры организации относятся: ценностно-образующая; нормативно-регулирующая; мотивирующая; познавательная; коммуникационная; стабилизационная; идентификационная.

Формирование корпоративной культуры – трудоемкий процесс, который традиционно включает четыре этапа: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики. К основным инструментам внедрения корпоративных ценностей и общего развития корпоративной культуры относят: материальные символы; легенды и мифы; примеры героев; девизы; церемонии; нормы поведения и пр.

На сегодняшний день не возникает сомнений в том, что корпоративная культура в современных условиях является одним из наиболее мощных ресурсов повышения эффективности работы организации. Это выступает фактором конкурентного преимущества, способный обеспечить не только выживание, но и лидерство компании на рынке. В современной мировой практике наиболее популярными моделями, посредством которых прослеживается влияние культуры на организационную эффективность, являются модели В. Сате, Т. Питерса и Р. Уотермана, Т. Парсонса, Квина и Рорбаха, Денисона.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МАГАЗИНА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ «ZARINA»

2.1. Организационная характеристика и оценка динамики показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina»

«Zarina» – российский бренд, выпускающий женскую одежду. На 2019 год «Zarina» входит в состав группы компаний Melon Fashion Group, владеющей также марками Love Republic и Befree. По итогам 2018 года суммарная розничная сеть Melon Fashion Group насчитывает 561 магазин в 7 странах: России, Украине, Белоруссии, Грузии, Армении, Казахстане и Польше. Общая площадь торговых точек, открытых под брендами befree, «ZARINA», LOVE REPUBLIC, превышает 110 тысяч квадратных метров. Команда насчитывает более 4000 сотрудников. Помимо основного офиса в Санкт-Петербурге, есть представительства в Москве, Шанхае и Варшаве.

В 2002 году был зарегистрирован логотип компании «ZARINA», стали поступать крупные инвестиции, проводиться модные показы, был открыт первый интернет-магазин для оптовых покупателей. В 2005 году от бизнеса ЗАО «Первомайская Заря» отделяется модное направление и образуется ОАО «Мэлон Фэшн Груп». С 2006 года над созданием модной одежды работает международная группа дизайнеров и модельеров, которой руководит французский модельер Жанн Филипп Буайе. С участием российского дизайнера Ирины Мельниковой и модельера Сьюзен Лассен из Дании разработана посадка моделей с учетом особенностей фигур российских женщин.

Ежегодные сезонные коллекции представлены по гардеробному принципу, где все модели одежды сочетаются между собой внутри коллекции и с нарядами прошлых сезонов. Это позволяет создавать разнообразные варианты комбинаций одежды, дополняя их стильными аксессуарами (Accessories) внутри коллекций. Такой подход дает возможность покупательницам, экономя бюджет, выглядеть модно и современно.

Покупательнице легко подобрать элегантную вещь в своем любимом стиле: деловом (Business), повседневном (Basic) или классическом (Zoom). Возрастная категория, на которую ориентирована стильная одежда, это уверенная в себе женщина средних лет, предпочитающая классический стиль. С 2012 года разрабатываются модели направления Flash, для молодой и динамичной целевой аудитории. «Zarina» помогает создать каждой женщине свой неповторимый образ.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Центральный офис находится в Москве. В компании принята ротация кадров, организационная структура такова что, сотрудники компании подразделяются на департаменты, а они в свою очередь – на отделы.

История Красноярского магазина «Zarina», открытого по франшизе одноименного бренда, началась 13 марта 2010 года с первого расположенного в ТРЦ «Планета». На сегодняшний день филиал представлен 3 магазинами: ТРЦ «Планета (ул. 9 мая, д. 77), ТРЦ «Июнь» (ул. Партизана Железняка, д. 23), ТРК «Торговый квартал на Свободном» (ул. Телевизорная, д. 1). Организационная структура магазина представлена на рисунке 6.

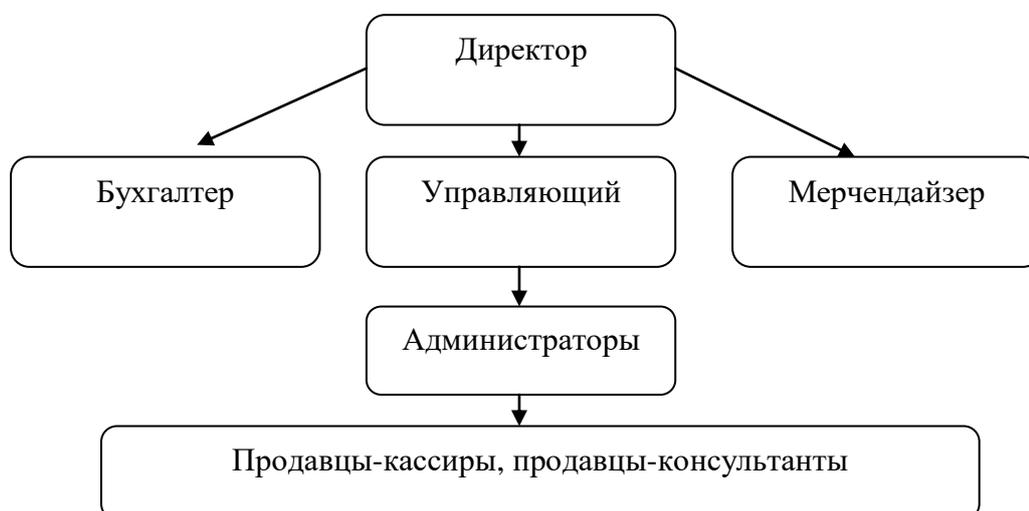


Рисунок 6 – Организационная структура магазина «Zarina»

В Красноярском магазине женской одежды «Zarina» (далее по тексту – магазин «Zarina») линейно-функциональная структура управления, для которой характерно сосредоточение всех функций управления в руках одного

руководителя. К преимуществам данной структуры относятся: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей, невозможность получения подчиненными противоречивых заданий и распоряжений, оперативность управления, управление контролем за деятельностью подчиненных. Наиболее существенным недостатком данного типа структуры управления является необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями. Все сотрудники магазина несут коллективную материальную ответственность.

Организационная структура магазина «Zarina» соответствует стратегии фирмы. Компания, ориентирующаяся на чувствительных к ценам потребителей, всецело занята завоеванием ценовых конкурентных преимуществ. В стремлении минимизировать количество управляющих, большинство решений принимается корпоративными менеджерами, работающими в штаб-квартире. Такая централизация является очень эффективной в том случае, если региональные различия в потребностях покупателей невелики.

Анализ экономических показателей необходим для правильной и четкой работы компании, поскольку такие показатели как товарооборот, прибыль, издержки очень важны для экономической, а также коммерческой деятельности компании. Анализ основных показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina», расположенного в Торгово-развлекательном центре «Планета», представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ основных показателей торговой деятельности магазина женской одежды «Zarina»

Показатели	Ед.изм.	2017 год	2018 год	Откл.	Темп изм. %
1. Товарооборот (оборот по розничной реализации) без НДС	тыс. руб.	141788	204279	62491	144,07%
2. Торговая площадь	м ²	200	200	0	100
3. Численность работников, всего	чел.	14	14	0	100
4. Валовая прибыль (валовый доход)	тыс.руб.	4515	5997	1482	115,6
-уровень к товарообороту	%	19,7	19,8	0,1	-
5. Издержки обращения	тыс.руб.	18732,1	22403,6	3671,5	119,6

В ходе проведенного анализа основных показателей торгово-хозяйственной деятельности магазина «Zarina» было выявлено, что в 2018 году работа компании была достаточно успешной. Об этом говорит тот факт, что оборот розничной торговли увеличился на 44% по сравнению с 2017 годом.

В 2018 году в магазине «Zarina» (ТРЦ «Планета») работало 14 человек:

- директор – 1;
- бухгалтер – 1;
- управляющий – 1;
- мерчендайзер – 1;
- администратор – 3;
- продавец-кассир – 3;
- продавец-консультант – 4.

Численность персонала по сравнению с прошлым годом сократилась на 1 человека, который относился к обслуживающему персоналу.

Товарное наполнение магазина «Zarina» включает в себя полный перечень всех товарных позиций, предлагаемых к продаже. Товарное наполнение магазина «Zarina» отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Товарное наполнение магазина «Zarina»

В магазины «Zarina» товар поступает сезонными коллекциями (весна, лето, осень, зима), которые в свою очередь, делятся на поставки. Поставки включают в себя следующие категории одежды:

- Unit-часть коллекции, модели в которой подобраны в соответствии с определенным стилистическим направлением и цветовым решением;
- Basic-модели, которые комбинируются с большей частью основных коллекций, представлены в простых фасонах, во множестве цветов и имеют минимальные цены в своих товарных группах;
- Special offer-модели специального предложения, которые пользуются спросом из сезона в сезон; имеют разные цвета и принты.

В целом деятельность магазина «Zarina» можно расценивать положительно.

2.2. Оценка эффективности корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina»

Оценить корпоративную культуру означает соотнести её с оценочными критериями. Не существует таких абсолютных оценок, по которым корпоративная культура оценивается как «плохая» или «хорошая». Существуют только относительные критерии оценки. Невозможно получить полное представление о корпоративной культуре организации, оценив её при помощи одного метода, так как каждая методика обрисовывает её с определенных сторон. Анализ корпоративной культуры магазина «Zarina» проводился с использованием основных инструментов:

- метод поэлементной качественной оценки;
- тест И.Д. Ладанова «Уровень корпоративной культуры».

Начнем анализ корпоративной культуры магазина «Zarina», используя метод поэлементной качественной оценки.

Сформулированы общие цели магазина «Zarina», установлены на основе миссии и ценностей, на которые ориентируется высшее руководство:

Миссия магазина «Zarina» – искренне заботиться о клиенте, превосходить его ожидания и выстраивать отношения на всю жизнь.

Главная цель магазина «Zarina» – улучшать жизнь потребителей.

Основной принцип работы – ориентация на потребителя, на эффективность и качество процессов и на развитие персонала.

– создание своего потребителя (потребителя, который хочет приобрести одежду данной компании) и обеспечение его одеждой максимально удовлетворяющей его потребности;

– создание системы и условий работы для максимального развития и удовлетворения потребностей работников компании и участников корпорации в «духовном», профессиональном и материальном смысле.

Девиз магазина «Zarina» – Всё только начинается и всё ещё впереди!

Ценности и принципы компании изложены следующим образом:

Ориентация на клиента. Мы понимаем, кто наш Клиент и постоянно интересуемся его потребностями. Мы искренне заботимся о Клиенте и делаем всё, чтобы добиться его доверия. Каждый Сотрудник Компании стремится удовлетворять потребности Клиента наилучшим способом и с наилучшим качеством.

Развитие сотрудников. Одна из главных наших целей – максимальная реализация каждого Сотрудника как личности. Мы создаем все условия для развития. Особой ценностью Компании являются Сотрудники, которые стремятся к совершенству, активно развиваются сами и развивают других. Компания приветствует инициативу, новые идеи и предоставляет право на ошибку.

Ориентация на результат. Мы ставим перед собой большие цели и достигаем их. Мы не ищем причины, а ищем возможности.

Команда и сотрудничество без границ. Мы уважаем личность каждого, но наша главная сила – в команде. Мы ценим Компанию и свои команды, но наша главная сила – в сотрудничестве с другими командами, с нашими партнерами, с обществом и всем миром.

Честность и доверие. Мы честны и открыты друг перед другом, свою работу мы строим на принципе доверия. Компания верит, что все её Сотрудники честны, и доверяет им, а Сотрудники доверяют компании.

Профессионализм. Мы ценим настоящих профессионалов, лидеров своего дела, которые постоянно совершенствуют свое мастерство, процессы и систему в целом. При принятии решений мы опираемся на факты, анализируем ситуации и выделяем приоритеты. Мы изучаем мировой опыт и внедряем все самое лучшее.

Воодушевление и страсть к нашему делу. Мы верим в Компанию, гордимся нашими Брендами, продуктами и услугами. Мы всегда позитивно настроены и верим в успех. Мы уверены, что достигая целей Компании, Сотрудники достигают своих личных целей.

Проведя анализ цели, миссии, ценностей, принципов организации можно вывод о том, что данные элементы сформулированы достаточно полно, емко и информативно.

На предприятии существуют правила поведения сотрудников, а также корпоративный дресс-код.

Правила поведения сотрудников включают в себя: регламентацию рабочего времени, правила общения с клиентами, правила общения сотрудников между собой, ограничения и запреты на рабочем месте.

Корпоративный дресс-код играет очень важную роль, т.к. сотрудники представляют магазин «Zarina» клиентам и покупателям. Опрятная и элегантная внешность воплощает гордость и профессиональную ответственность» - это определяющая концепция для сотрудников. Дресс-код представляет собой правила внешнего вида, который содержит рекомендации по тому, как следует одеваться сотрудникам компании в офисе.

Цель данного документа - определить, какая одежда считается приемлемой в деловой среде. Сотрудник магазина «Zarina» должен иметь безупречный внешний вид, так как он является объектом созерцания и поэтому может служить своего рода «визитной карточкой» Компании. Внешний вид сотрудников должен соответствовать атмосфере Компании и придерживаться разумных норм в одежде и причёске.

Деловой стиль сотрудников в одежде поддерживает имидж Компании как серьезного учреждения. Сотрудники всегда соблюдают фирменный стиль.

Основные требования к одежде – чистота, удобство и отсутствие экстравагантности:

- для мужчин желателен костюм со светлой рубашкой и галстук (или без галстука). Расцветка галстука не должна быть яркой и легкомысленной. Летом пиджак может быть снят, допускается рубашка с коротким рукавом;

- для женщин желательна блузка светлых тонов с юбкой, костюм либо платье, чулки/колготки; длина платья или юбки должна быть уместной (соответствующей) в деловой среде, без каких-либо крайностей. Нельзя выходить на работу в открытых блузках, шортах;

- обувь классическая, с закрытым носком и пяткой, чистая и опрятная;

- спортивный стиль следует исключить. На работу нельзя надевать вещи спортивного стиля – кроссовки, джинсы, слаксы, футболки, свитера.

«Свободный стиль» допустим только в праздничные дни.

Сотрудники всегда выглядят опрятно:

- чистые и ухоженные руки, легкий парфюм, скромные украшения, чистые волосы, аккуратный вид;

- для девушек: деловой макияж, маникюр натуральных тонов;

- для мужчин: чисто выбритое лицо.

Эти правила распространяются на все дни недели. Сотрудники должны следовать этим рекомендациям независимо от дня недели или личных планов. Вышеперечисленные правила накладывают определенный отпечаток на поведение сотрудников, на их внешний вид в офисе и за его пределами.

Проведя анализ корпоративного дресс-кода, можно сделать вывод о том, что данный элемент корпоративной культуры сформулирован корректно, этично и не вызывает негативной оценки коллектива.

Анализ правил поведения сотрудников магазина «Zarina» позволяет говорить об отсутствии единого документа, отражающего все корпоративные нормы.

Рассмотрев традиции магазина «Zarina», было выявлено, что сотрудники умеют не только добросовестно работать, обязательно в компании отмечают

такие праздники, как Новый год, 23 февраля, 8 Марта, День торговли. В то же время анализ традиций магазина «Zarina» показал, что коммуникации в коллективе развиты недостаточно, сотрудники практически не общаются между собой вне рабочего времени, дружеские отношения в коллективе отсутствуют.

Большое значение в создании корпоративной культуры имеет кадровая политика. Чтобы достичь высокого уровня оказания услуг особое внимание компания уделяет подбору персонала. Главное и основное требование – это высокий уровень профессионализма, подкрепленный наличием высшего или специального образования.

В систему отбора персонала компании «Zarina» входят:

- поддержание постоянных связей с определенными учебными заведениями;
- использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций;
- заполнение анкеты;
- собеседование при приеме;
- обязательно устанавливается испытательный срок (1 месяц) с подведением итогов его прохождения.

Проведя анализ кадровой политики, можно сделать вывод о том, что данный элемент корпоративной культуры сформулирован на достаточно высоком уровне, учитывает требования действующего трудового законодательства Российской Федерации и интересы работников.

Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании в направлении реализации ее стратегии и упрочения ее положения на рынке в целом. Составление системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя.

Система мотивации сотрудников в магазине «Zarina» включает в себя набор стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников.

В таблице 5 представлен перечень стимулирующих средств используемых в компании.

Таблица 5 – Система мотивации сотрудников магазина «Zarina»

Форма мотивации	Основное содержание
Заработная плата	Оплата труда сотрудников – повременная
Бонусы	Ежегодная выплата из прибыли организации (вознаграждение, связанное с количеством выработки сотрудника)
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию и улучшение медицинского обслуживания
Оказание собственных услуг	Предоставление бесплатных новогодних подарков детям работников до 14 лет

Оплата труда сотрудников магазина «Zarina» – повременная. При такой оплате труда заработок работника определяется исходя из фактически отработанного им времени. В магазине «Zarina» установлен фиксированный размер оплаты:

- администратор – 1500 рублей за рабочую смену;
- продавец-кассир – 1200 рублей за рабочую смену;
- продавец-консультант – 1000 рублей за рабочую смену.

При соблюдении установленного графика работы сотрудник получает заработную плату в размере, превышающей минимальный размер оплаты труда, установленный законодательством Российской Федерации.

Работники компании обязаны поддерживать здоровый образ жизни, проходить медицинские осмотры согласно графику за счет средств работодателя.

Работникам оказывается материальная помощь в таких случаях, как стихийные бедствия, похороны близких родственников. Выплаты производятся за счет собственных средств организации. Ежегодно выделяются средства на детские подарки к Новому году и к следующим праздникам:

- ко Дню Защитника Отечества;
- к Международному женскому дню 8 марта.

Важная роль принадлежит нематериальной системе мотивации персонала. К морально-психологическим методам мотивации труда сотрудников магазина «Zarina» относится награждение подарками в день рождения.

Проведя анализ системы мотивации сотрудников магазина «Zarina», можно сделать вывод о том, что данный элемент корпоративной культуры сформулирован в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, учитывает интересы работодателя и работника.

Таким образом, поэлементный анализ корпоративной культуры магазина «Zarina» показал, что цель, миссия, ценности, принципы магазина «Zarina» сформулированы достаточно полно, емко и информативно.

Дресс-код корректен и этичен. Кадровая политика, система мотивации сотрудников разработаны на достаточно высоком уровне, учитывают требования действующего трудового законодательства РФ, интересы работодателя и работника.

Анализ правил поведения сотрудников магазина позволяет говорить об отсутствии единого документа, отражающего все корпоративные нормы. Анализ традиций магазина показал, что коммуникации в коллективе развиты недостаточно, сотрудники практически не общаются между собой вне рабочего времени, корпоративный дух в коллективе отсутствует.

В магазине «Zarina» уделяется достаточно внимания корпоративной культуре. Однако, чтобы наиболее полно проанализировать существующую корпоративную культуру, необходимо оценить её эффективность.

Далее проведем оценку корпоративной культуры магазина «Zarina» на основании тестов.

Тест И.Д. Ладанова содержит 29 утверждений, интерпретация которых позволяет сделать суждение об уровне корпоративной культуры компании.

Респондентам предъявляется 29 утверждений, где требуется выразить степень своего согласия по 10-бальной шкале, где 10 баллов выражает полное согласие, а 0 баллов – полное несогласие.

Утверждения представляют собой четыре секции:

- работа;
- коммуникации;
- управление;

– мотивация и мораль.

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10 – 9 – великолепное;

8 – 6 – мажорное;

5 – 4 – заметное уныние;

3 – 1 – упадочное.

Индекс корпоративной культуры определяется по общей сумме полученных баллов.

Максимальное количество баллов – 290, наименьшее – 0.

Интерпретация баллов:

290 – 261 – очень высокий;

260 – 175 – высокий;

174 – 115 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Все 29 утверждений являются важными, поэтому ответы респондентов ниже 5 баллов по какому-либо пункту могут говорить о неблагоприятном положении дел в конкретной области трудовой деятельности или в межличностном общении работников.

Вовремя принятые меры могут предотвратить погружение компании в кризисное состояние. Из этого следует, что реорганизацию корпоративной культуры следует начать с анализа показателей, в приведенных в методике суждений.

Состояние культуры в коллективе можно понять через следующие её аспекты (шкалы): работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Деление на шкалы позволяет разграничить, в какой сфере деятельности присутствуют тенденции к ухудшению состояния корпоративной культуры.

Результаты тестирования сотрудников магазина «Zarina» приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Баллы по результатам тестирования «Уровень корпоративной культуры» И.Д. Ладанова

Суждения	Среднее значение баллов
Секция «Работа»	
На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	5,1
Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	5,8
В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	5,7
Рабочие места у нас обустроены	9,6
Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	8,5
Работа для меня интересна	8,5
Трудовая нагрузка у нас оптимальная	5,5
Секция «Коммуникации»	
У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников (есть ли Кодекс?)	3,2
На нашем предприятии налажена система коммуникаций	2,5
У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций	5,2
У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	3
У нас поощряется двухсторонняя коммуникация (имеется ли наставничество?)	3,7
На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству	4,3
Секция «Управление»	
Наша деятельность четко и детально организована	7,9
У нас принимаются своевременные и эффективные решения	8,3
Наши работники участвуют в принятии решений	3,5
У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	5,4
Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	4,9
Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	6,7
У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	4,3
Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	4,3
Секция «Мотивация и мораль»	
Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	6,9
Рвение инициатива у нас поощряется	5,7
Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	6,3
Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	7,5
У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	5
Рвение к труду у нас всячески поощряется	6,2
В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	6,7
Наши работники испытывают гордость за свою организацию	7
Итого	167,2

По результатам проведенного исследования уровень корпоративной культуры магазина «Zarina» составил 167,2 балла из 290 возможных. Таким образом, можно сделать основной вывод, что магазин «Zarina» имеет средний уровень корпоративной культуры.

Слабые места корпоративной культуры определяются по средним величинам секций (таблица 7).

Таблица 7 – Баллы по отдельным секциям корпоративной культуры магазина «Zarina»

Наименование секции	Общий средний балл по секциям	Состояние коллектива
Секция «Работа»	7,0	мажорное
Секция «Коммуникации»	3,7	заметное уныние
Секция «Управление»	5,7	мажорное
Секция «Мотивация и мораль»	6,4	мажорное

В целом, индекс корпоративной культуры равен 5,7 баллов, что характеризует состояние коллектива как мажорное.

Представим полученные результаты графически на рисунке 8.

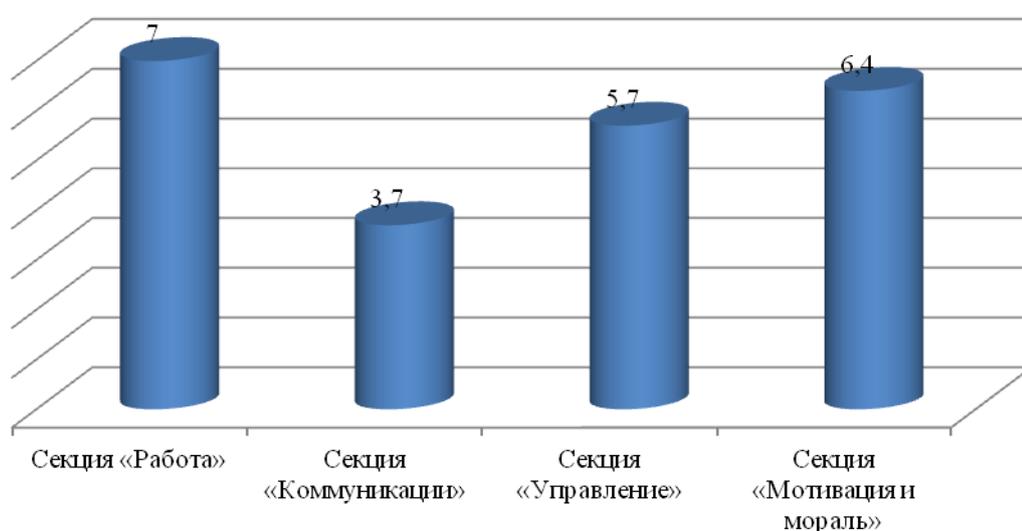


Рисунок 8 – Среднее значение баллов по отдельным секциям корпоративной культуры магазина «Zarina»

По результатам тестирования мы выявили, что по трем секциям «Работа», «Управление», «Мотивация и мораль» организация имеет мажорное состояние коллектива.

Узким местом корпоративной культуры является секция «Коммуникации». Имеющийся средний балл 3,7, что в соответствии со шкалой оценивания характеризуется несколько ниже, чем «заметное уныние».

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Грамотно составленная, с учетом всех особенностей и потребностей компании, и отлаженная корпоративная культура, создает особый социально-психологический климат, который мотивирует сотрудников выполнять порученные им задачи и миссии. Она обеспечивает сплоченность, интегрирует членов организации, повышает эффективность и производительность труда, формирует кодекс поведения, устраняет негативные и увеличивает позитивные оценочные суждения, ориентирует на достижение общих целей и продвижение к успеху.

Адекватное управление корпоративной культурой придает организации конкурентные преимущества, а повышение уровня и качества трудовой жизни положительно влияет на климат в коллективе и обеспечивает большую устойчивость, лояльность и мотивированную активность рабочей силы. Поэтому эффективному менеджменту необходимо работать над изменением ценностных предпочтений коллектива, способном поддержать переход к развитию компании, ориентированному на самореализацию персонала.

В целом, по результатам комплексной оценки корпоративной культуры магазина «Zarina», проведенный с использованием теста Ивана Дмитриевича Ладанова «Уровень корпоративной культуры», показал, что по трем секциям «Работа», «Управление», «Мотивация и мораль» организация имеет мажорное состояние коллектива. Узким местом корпоративной культуры является секция «Коммуникации».

Выявленные недостатки диктуют необходимость совершенствования корпоративной культуры в магазине «Zarina».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МАГАЗИНА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ «ZARINA»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina»

В целом, по результатам комплексной оценки корпоративной культуры магазина «Zarina», проведенный с использованием теста Ивана Дмитриевича Ладанова «Уровень корпоративной культуры», показал, что по трем секциям «Работа», «Управление», «Мотивация и мораль» организация имеет мажорное состояние коллектива. Узким местом корпоративной культуры является секция «Коммуникации». Выявленные недостатки диктуют необходимость совершенствования корпоративной культуры в магазине «Zarina».

В результате исследования корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina» было выявлено, что существуют некоторые моменты, которые необходимо совершенствовать. Решить эти проблемы целесообразно через совершенствование элементов корпоративной культуры магазина «Zarina», относящихся к секции «Коммуникации».

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры магазина «Zarina» представлены на рисунке 9.

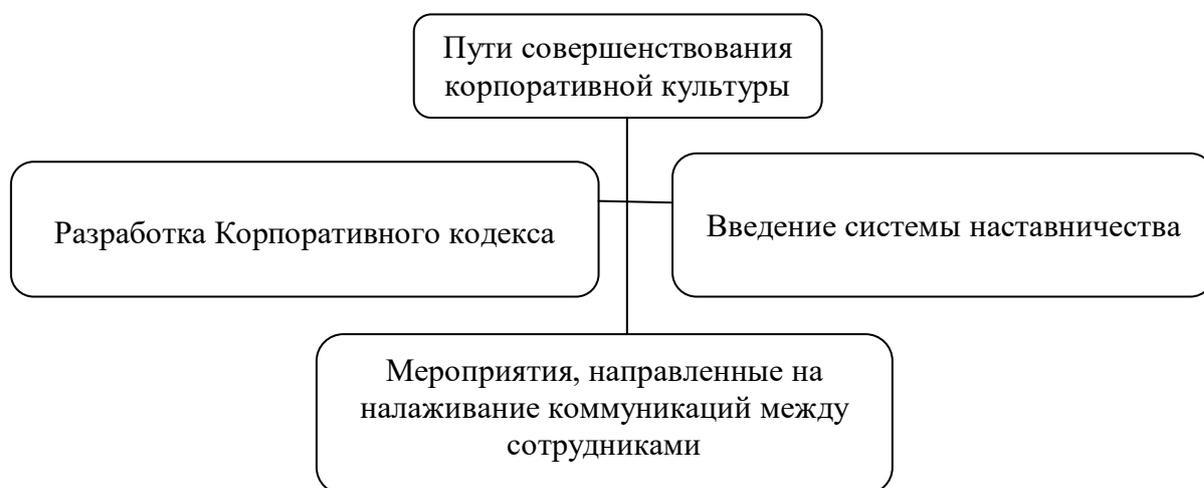


Рисунок 9 – Пути совершенствования корпоративной культуры магазина «Zarina»

Рассмотрим предлагаемые мероприятия подробно.

Разработка Корпоративного кодекса магазина.

Создание Корпоративного кодекса позволит решить ряд задач: оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы ведения бизнеса, укрепить свой внешний имидж, продемонстрировать клиентам наличие определенных стандартов корпоративного управления, привлечь в компанию близких ей по духу сотрудников.

Проект Корпоративного кодекса магазина «Zarina» представлен в Приложении 7.

Введение системы наставничества

Приходя на новое место, у работника возникают волнения по поводу принятия его в новый коллектив. Для того, чтобы процесс адаптации прошел эффективно, предлагается ввести систему наставничества. На роль наставника будет приглашаться сотрудник с опытом работы от 3 лет.

Наставник будет помогать новичку полезными рекомендациями по работе, решать организационные вопросы. За ведение наставничества предлагается организовать доплату сотруднику. Причем в полной сумме премия будет выплачиваться только в том случае, если адаптируемый успешно пройдет испытательный срок (1 месяц) и с ним будет заключен трудовой договор.

Поощрять наставников предлагается не только материально, но и морально – с помощью объявления благодарности в устной форме.

Мероприятия, направленные на улучшение коммуникаций между сотрудниками.

В качестве предложения здесь выступает организация корпоративных мероприятий для сотрудников магазина «Zarina».

Ежегодно проводить «Фестиваль лидерства», на котором будут чествовать лучших работников, которые реализовали больше всех продаж, отмечать успехи и достижения, вручать грамоты, благодарности, дарить подарки. Это позволит повысить командный дух и зарядить сотрудников позитивным настроением.

Ежегодно проводить день Рождения компании в форме творческого концерта, подготовленного силами сотрудников. Это создаст мотивацию на совместную деятельность и опыт высокоэффективных совместных действий.

Два раза в год организовывать квизы – интеллектуальные игры, направленные на развитие умение работать в команде, логики, эрудиции, сообразительности.

Два раза в год организовывать боулинг-турниры, на которых сотрудники будут иметь возможность общаться в неформальной обстановке, устанавливать дружеские отношения.

Особое внимание уделять здоровому образу жизни:

- совместное посещение бассейна, массовое катание на коньках и лыжах;
- предоставлять сотрудникам возможность приобретать абонементы в спортивные комплексы со скидкой в 50% за счет средств работодателя;
- теплое время года организовывать отдых на природе.

Это сформирует навыки успешного взаимодействия сотрудников в различных ситуациях.

Корпоративные мероприятия смогут сплотить коллектив, т.к. их характер наиболее предрасполагает к дружескому общению. Корпоративная культура основывается на следующих принципах: комплексность развития организации (представление о назначении организации, ее деятельности и т. д.); определение ценностей; соблюдение традиций; комплексная оценка воздействия культуры на функционирование организации.

Итак, в целях совершенствования корпоративной культуры магазина «Zarina» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка Корпоративного кодекса;
- введение системы наставничества;
- организация мероприятий, направленных на налаживание системы коммуникаций между сотрудниками.

Рассчитаем затраты на реализацию указанных мероприятий (таблица 8).

Таблица 8 - Затраты на реализацию мероприятий

Статьи расходов	Единица измерения	Цена за единицу	Сумма, руб.в год
Разработка Корпоративного кодекса	руб.	0	0
Расходы на введение системы наставничества	руб.	5000	10000
Корпоративные мероприятия:			
День рождения сотрудника	руб.	1000	14000
Фестиваль Лидерства: Грамоты	руб.	40	120
Подарочные сертификаты:			3500
1 место	руб.	2000	
2 место	руб.	1000	
3 место	руб.	500	
День рождения компании	руб.	10000	10000
Квизы	руб.	1500	3000
Боулинг-турниры	руб.	4000	8000
Поддержание физического здоровья сотрудников:			
Посещение бассейна	руб.	21000	42000
Посещение катка	руб.	2800	5600
Суммарные затраты	руб.		96220

Статья «Разработка Корпоративного кодекса» не требует материальных затрат. Проект документа разработан и представлен в Приложении 7.

Статья «Расходы на введение системы наставничества» предполагает доплаты сотрудникам за наставничество. Исходя из анализа текучести кадров можно сделать вывод о том, что в среднем за год в компанию приходит два новых сотрудника.

Наставник будет проводить с новым сотрудником половину рабочей смены на протяжении десяти дней.

Оплата за каждый день наставничества предполагает 500 руб., т.е. оплата за один месяц наставничества составит 5000 руб.

Таким образом, затраты на двух новых сотрудников составят 10000 руб. в год.

Рассматривая корпоративные мероприятия, направленные на налаживание системы коммуникаций между сотрудниками, предлагается запланировать следующие расходы:

- по статье «День рождения сотрудника»: планируются выплаты 1000 руб. к дню Рождения каждому сотруднику, что составляет 14000 руб. в год.

- по статье «Фестиваль Лидерства» предусматриваются затраты на приобретение грамот и подарочных сертификатов сотрудникам, достигших максимальных показателей в продажах по итогам года. За первые три места сотрудники награждаются грамотами. Кроме этого, сотрудник, занявший первое место, получает сертификат в магазин «Лэтуаль» на сумму 2000 руб., второе место - сертификат на сумму 1500 руб., третье место - сертификат на сумму 500 руб.

- по статье «День рождения компании» предлагаются затраты на стоимость аренды помещения (кафе «Корчма и вареники», расположенное в ТРЦ «Планета») для проведения концерта и составляет 10000 руб. в год.

- по статье «Квизы» предлагается запланировать затраты на оплату услуг компании «СИТИ КВИЗ» за организацию интеллектуально-развлекательной программы и составляют 3000 руб. в год.

- по статье «Боулинг-турниры» затраты подразумевают культурные выходы два раза в год в боулинг клуб «Планета боулинг», расположенный в ТРЦ «КомсомоЛЛ». Стоимость аренды двух игровых дорожек на два часа составляет 4000 руб. Соответственно затраты по статье «Боулинг-турниры» на год составят 8000 руб.

Статья «Поддержание физического здоровья сотрудников» предполагает компенсацию посещения бассейна и катка месячным абонементом два раза в год.

Месячный абонемент в бассейн «АКВАКЛУБ на Пашенном» составляет 1500 руб. на человека.

Прокат коньков в спортивно-зрелищном комплексе «Платинум Арена» составляет 200 руб. на человека. Расходы на посещение катка составят 5600 руб. в год.

Расходы на посещение бассейна составят 42000 руб. в год.

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 96220 руб. в год.

Источником финансирования затрат является валовая прибыль компании, которая по итогам на 2018 год составила 5997 тыс.руб. Таким образом, общие годовые затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят около 2% валовой прибыли, что является малозначительной затратай и не требует дополнительных источников.

В то же время как показывают источники информации, связанные с влиянием корпоративной культуры на эффективность деятельности компании, реализация предложенных мероприятий в области развития корпоративной культуры приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях.

Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива, повышении производительности труда и эффективности деятельности компании.

Предлагаемые мероприятия позволят:

- сплотить коллектив;
- повысить командный дух;
- зарядить сотрудников позитивным настроением;
- создать мотивацию на совместную деятельность;
- сформировать навыки успешного взаимодействия между сотрудниками в различных ситуациях;
- создать стимулы для мотивации деятельности;
- ориентировать сотрудников на достижение общих целей и продвижение к успеху.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina» будут способствовать налаживанию коммуникаций между сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы заключалась в разработке мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры компании.

Исследование, проведенное в первой главе, показало, что в научной литературе не существует единого подхода к определению сущности корпоративной культуры.

В настоящей в качестве рабочего было принято определение, корпоративной культуры, предложенное Д.В. Ерохиным, В.В. Спасенниковым: корпоративная культура представляет собой совокупность базовых представлений, ценностей и норм, присущих только данной организации, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей, приобретенных при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность, задающих ориентиры, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среде, формирующих чувство общей судьбы.

Элементы корпоративной культуры можно представить в виде следующих блоков:

- ценностно-нормативный блок (базовые представления, ценности, миссия, принципы работы);
- организационно-управленческий блок (формальная и неформальная корпоративная культура, структура власти и лидерства, правила внутреннего взаимодействия, традиции и правила внутреннего распорядка);
- поведенческий блок (проведение досуга, отношение между сотрудниками организации);
- коммуникативный блок (внутренняя и внешняя коммуникация, собрания и совещания, информационные стенды, корпоративные издания, характеристики системы коммуникации);
- тип использования системы коммуникации: устная, письменная, электронная);

–социально-психологический блок (социально-психологический климат; система стимулирования и мотивирования;

– структура взаимных симпатий, предпочтений, система ролей внутри организации);

– блок идентификации (цвет, товарный знак, девиз, внешний вид зданий, офисов и других помещений, внешний вид сотрудников, наличие особого стиля организации, оформление рабочих документов);

– событийный блок (корпоративные легенды, ритуалы, праздники, традиции).

Основная функция корпоративной культуры – создание ощущения идентичности работников компании, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов. Кроме того, к функциям культуры организации относятся: ценностно-образующая; нормативно-регулирующая; мотивирующая; познавательная; коммуникационная; стабилизационная; идентификационная.

Во второй главе было проведено исследование корпоративной культуры магазина женской одежды бренда «Zarina». Анализ проведен с использованием следующих инструментов: метод поэлементной качественной оценки, тест И.Д. Ладанова «Уровень корпоративной культуры».

Анализ корпоративной культуры магазина «Zarina», проведенный методом поэлементной качественной оценки, позволил сделать следующие выводы. Цель, миссия, ценности, принципы магазина «Zarina» сформулированы достаточно полно, емко и информативно. Дресс-код корректен и этичен.

Кадровая политика, система мотивации сотрудников разработаны на достаточно высоком уровне, учитывают требования действующего трудового законодательства Российской Федерации, интересы работодателя и работника.

Анализ правил поведения сотрудников магазина позволяет говорить об отсутствии единого документа, отражающего все корпоративные нормы. Анализ традиций магазина показал, что коммуникации в коллективе развиты

недостаточно, сотрудники практически не общаются между собой вне рабочего времени, корпоративный дух в коллективе отсутствует.

Анализ корпоративной культуры магазина «Zarina», проведенный с использованием теста Ивана Дмитриевича Ладанова «Уровень корпоративной культуры», показал, что по трем секциям «Работа», «Управление», «Мотивация и мораль» организация имеет мажорное состояние коллектива. Узким местом корпоративной культуры является секция «Коммуникации». Выявленные недостатки обусловили необходимость совершенствования корпоративной культуры в магазине «Zarina».

В целях совершенствования корпоративной культуры магазина «Zarina» предлагаются следующие мероприятия: разработка Корпоративного кодекса, введение системы наставничества, организация мероприятий, направленных на налаживание коммуникаций между сотрудниками.

Как показывают расчеты, реализация предложенных мероприятий в области развития корпоративной культуры приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях.

Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива, повышении производительности труда и эффективности деятельности организации.

Предлагаемые мероприятия позволят сплотить коллектив, повысить командный дух, зарядить сотрудников позитивным настроением, создать мотивацию на совместную деятельность, сформировать навыки успешного взаимодействия сотрудников в различных ситуациях.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры магазина женской одежды «Zarina» будут способствовать налаживанию коммуникаций между сотрудниками.

Это позволяет сделать вывод о том, что поставленные в работе задачи решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексунин В.А. Маркетинг. – 6-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. – 216 с.
2. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации // Достижения науки и образования. – 2018. – № 7. – С. 39-40.
3. Бабаева А.А. Развитие корпоративной культуры // Актуальные задачи педагогики: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. – С. 159-161.
4. Багиев Г.Л., Трефилова И.Н. Механизмы и инструменты регулирования в сфере предпринимательства: основные теоретические и практические подходы // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 165-168.
5. Бадулина А.В., Медведев В.П. Корпоративная культура как средство развития потенциала организации // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 8. – С. 92-106.
6. Баландина Т.М. Социальные коммуникации в системе организационной культуры предприятия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2017. – № 2. – С. 166-169.
7. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Стимулирование инновационной активности персонала организации на основе корпоративной культуры // Дискуссия. – 2018. – № 3. – С. 28-37.
8. Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы компании // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 11. – С. 52-60.
9. Бородин С.И., Богуславский П.Д. Функции и типы корпоративной культуры // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №1. – С. 133-137.
10. Булатова Е.К. Книжные корпоративные издания в системе корпоративной культуры // Библиосфера. – 2018. – № 4. – С. 32-37.

11. Васильева И.В., Григорьев П.Е. Связь лояльности сотрудников и особенностей корпоративной культуры организации // Вестник Омского университета. Серия «Психология». – 2018. – № 2. – С. 47-52.
12. Веселовский Д.П., Мосина Л.М. Современные тенденции в изучении феномена организационной культуры // Вестник университета. – 2018. – № 10. – С. 160-166.
13. Воеводкин Н.Ю., Воротова Е.О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 25-28.
14. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 2. – С. 28-36.
15. Голова В.С. Корпоративная культура в инновационной организации // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 2. – С. 223-229.
16. Гримашевич О.Н., Жданов С.А. Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях // Вестник Саратовского социально-экономического университета. – 2018. – № 3. – С. 55-58.
17. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 525 с.
18. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. – М.: РГ-Пресс, 2014. – 172 с.
19. Долганова В.А., Стеклова О.Е. Характеристики корпоративной культуры, влияющие на эффективность работы компании // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2017. – № 4. – С. 66-67.
20. Домнин В.Н., Куприк Н.И. К вопросу формирования концепции брендинга радикальных технологий // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 1. – С. 91-93.

21. Игнатова Е.А., Фещенко С.Л. Корпоративная культура как инструмент стимулирования персонала // Территория науки. – 2018. – № 5. – С. 79-83.
22. Калашников А.И. Этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности сотрудников // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 5. – С. 202-208.
23. Кевин, Д. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности. Пер. с англ. Ю. Орловой. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 276с.
24. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура : учебное пособие для вузов / под ред. М.Н. Кулапова. – М.: КноРус, 2017. – 269 с.
25. Козырь Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 7. – С. 12-16.
26. Колесников А.В. Особенности влияния корпоративной культуры на структуру организации // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2017. – № 2. – С. 104-109.
27. Костин К.Б. Развитие корпоративной культуры в международном бизнесе // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 3. – С. 29-35.
28. Крыжевская С.И., Бугаец Т.А. Взаимодействие власти и бизнеса при формировании корпоративной культуры компании // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 10. – С. 132-136.
29. Ломакина Т.Н., Решетникова Е.Ю. Наставничество на производстве как условие профессионального становления обучающихся // Профессиональное образование и рынок труда. – 2018. – № 3. – С. 25-30.
30. Макарова Л.В., Наваи К.Д. Особенности управления персоналом организации // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

31. Макашева З.М., Макашев М.О. Бренддинг: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
32. Макеев В.А. К вопросу диагностики состояния корпоративной культуры в современных организациях // Армия и общество. – 2011. – № 2. – С. 122-125.
33. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 4. – С. 47-49.
34. Минервин И.Г. Корпоративное управление: тенденции и перемены // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2 Экономика // Реферативный журнал. – 2018. – № 4. – С. 124-135.
35. Минченко Л.В., Подавалкина Е.В., Журавлева М.Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятие // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2018. – № 2. – С. 75-80.
36. Мугалова Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества // Вестник международного института экономики и права. – 2015. – №3. – С. 79-89.
37. Несмеянова Р.К., Липатов С.А. Взаимосвязь индивидуальных характеристик и субъективного представления о корпоративной культуре работников коммерческих организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. – 2018. – № 2. – С. 193-207.
38. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. – 2017. – № 3. – С. 35-47.
39. Оржевская А.А., Исабекова О.А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5. – С. 267-274.
40. Пеша А.В. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутреннего маркетинга персонала организаций сферы обслуживания // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – № 6. – С. 54-56.

41. Сметанина М.Д. К вопросу о соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» // Гуманитарная парадигма. – 2018. – № 3. – С. 63-69.
42. Соснило А.И., Снеткова Д.А. Роль современной корпоративной культуры в развитии компаний // Управленческое консультирование. – 2018. – № 6. – С. 120-129.
43. Спасенников В.В. Квернадзе А.В., Середнева В.В. Экономико-психологические особенности формирования корпоративной культуры и оценки ее влияния на эффективность деятельности организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 1. – С. 114-129.
44. Тогунова Е.Д. Корпоративный стиль // Инновационная наука. – 2017. – № 7. – С. 93-95.
45. Узюмова Н.В. Предварительная адаптация новых сотрудников как фактор социальной эффективности корпоративной культуры // Власть. – 2019. – № 1. – С. 216-221
46. Ульбашева Ф.Д., Шакова Л.А. Виды корпоративной культуры как основы жизненного потенциала организации // Научные известия. – 2016. – № 4. – С. 29-33.
47. Устинова О.В. Роль корпоративной культуры в деятельности организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 9. – С. 75-80.
48. Шахова А.С. Влияние национальных особенностей на организационную культуру предприятия // Economics. – 2018. – № 4. – С. 27-32.
49. Шелгачев Н.А. Влияние корпоративной культуры на адаптацию новых сотрудников // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1. – С. 269-272.
50. Шелякина А.В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. – 2018. – № 14. – С. 206-209.
51. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – <http://www.gks.ru/>