

**ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

**КОМИТЕТ ПО НАУКЕ И ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АВТОТРАНСПОРТНЫЙ И ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ  
КОЛЛЕДЖ»**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 100120 – СЕРВИС НА АВТОМОБИЛЬНОМ  
ТРАНСПОРТЕ**

**ДИСЦИПЛИНА: МЕНЕДЖМЕНТ**

**ТЕМА: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**СТУДЕНТКИ ГРУППЫ ДС-21 ПАНИНОЙ ПОЛИНЫ АЛЕКСАНДРОВНЫ**

**2011**

# АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

В условиях современного рынка постоянно развивающегося и подверженного изменениям организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре, которая состоит из идей, основополагающих ценностей и взглядов, разделяемых всеми членами организации и включает в себя и стиль поведения, и стиль общения с клиентами и коллегами, активность сотрудников, их заинтересованность, уровень мотивации и многое другое. С помощью корпоративной культуры организация формирует собственный облик, в основе которого лежит специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов

# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель работы - исследовать формирование корпоративной культуры в организации, показать роль корпоративной культуры в управлении современной организацией.

Также в своей работе я рассмотрю следующие вопросы:

- теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии;
- различные модели корпоративной культуры;
- технология формирования и управления корпоративной культуры;
- корпоративная этика как элемент корпоративной культуры организации;
- исследование корпоративной культуры организации, её оценка и рекомендации по усовершенствованию.



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников. Она ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников.

Корпоративная культура - это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

На практике специалисты по управлению человеческими ресурсами по-разному интерпретируют понятие корпоративной культуры. Одно из грамотных его определений звучит так: «корпоративная культура - это система ценностей и методов управления».



# МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется *team spirit* (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

П.М. Сенге выделяет три матричных пары, имеющих вполне понятную логику противопоставления. Предложенная полярная схема позволяет отразить тип корпоративной культуры организации:

- Демократичность – авторитарность

Выделяют три основных типа корпоративной культуры:

- ▣ «Бейсбольная команда» подразумевает тип корпоративной культуры, в которой коллектив организации по внешним и внутренним проявлениям сходен со спортивной командой. Команда быстро и оперативно реагирует на изменения внешней среды предпринимательской деятельности: принимаются рискованные и инициативные решения на усмотрение игроков команды. Конечно, как и любой коллектив в команде выделяются «ключевые игроки», в отношении которых строится «игра» (бизнес-поведение организации).
- ▣ «Клубная культура» - это один из типов консервативной корпоративной культуры, построенный на доминанте команды, вертикальных закрытых элементах роста и развития специалистов. Задача менеджера организации – создание условий вхождения в команду для специалиста и развития (карьерного роста) в данной организации вплоть до окончания профессиональной деятельности. Организации, исповедующие такую культуру, часто сталкиваются с застоем в развитии, невозможностью реагировать на принципиальные рыночные изменения.
- ▣ «Академическая культура» - это отсутствие вертикального роста специалистов, поощряется рост профессиональный (как следствие увеличивается и финансовое вознаграждение) как в предметной области специалиста, так и на уровне отраслевой осведомленности. Карьерный вертикальный рост преобладает на уровне междомыслия и

Также, необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- ▣ прямая оппозиция ценностям доминирующей корпоративной культуры;
- ▣ оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- ▣ оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого

# СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) **поверхностный (символический) уровень** – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п., а также мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников.

2) **подповерхностный уровень** – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. (установка «клиент всегда прав», т.е. ценности и верования, разделяемые членами организации. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) **базовый (глубинный) уровень** – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и с богатейшим содержанием

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- ▣ Осознание себя и своего места в организации;
- ▣ Коммуникационная система и язык общения;
- ▣ Внешний вид, одежда и представление себя на работе, свидетельствующие о существовании множества микрокультур;
- ▣ Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации;
- ▣ Осознание времени, отношение к нему и его использование;
- ▣ Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;
- ▣ Ценности и нормы: первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;
- ▣ Мировоззрение;
- ▣ Развитие и самореализация работника;
- ▣ Трудовая этика и мотивирование.

Можно выделить следующие элементы, входящие в состав корпоративной культуры:

- Символ — это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации.
- Предания — это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.
- Герой — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников организации. Иногда речь идет о реально существующих фигурах. Но чаще всего это символические персонажи. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. Они показывают людям, как надо делать хорошие дела. В компаниях с сильно развитой культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне.
- Девиз (он же слоган, он же лозунг) — это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.
- Корпоративные церемонии и ценности — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, пригласив их к участию в корпоративных церемониях.

# ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

## КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*Основные этапы развития корпоративной культуры в организации:*

- 1. Формирование корпоративной культуры. Четкое и однозначное представление руководителя об организации помогает понять, какие работники нужны, и сформулировать требования к их квалификации, к допустимым моделям поведения и личностным качествам. Возлечение в процесс всего коллектива обеспечит принятие им новых ценностей и норм. Здесь нужен тренинг командообразования, который сплачивает коллектив вокруг конкретной цели организации, «сшивает» индивидуальные потребности работников с задачами всего коллектива.*
- 2. Диагностика корпоративной культуры. Сильная или слабая, хорошая или плохая, корпоративная культура есть в любой организации. Тщательный анализ покажет, от чего нужно отказаться, а какие традиции лучше сохранить и усилить. Они-то и послужат связующим звеном между старой и новой культурой.*
- 3. Разработка плана. Необходима разработка плана мероприятий по внедрению новых ценностей и правил поведения. Каждый из топ-менеджеров должен взять на себя ответственность за организацию и проведение того мероприятия, которое кажется ему наиболее интересным. Коллектив воспримет изменения позитивно, если активные рядовые работники будут привлечены к разработке альтернатив решений и станут союзниками топ-менеджеров.*

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

- ▣ Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;
- ▣ Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными;
- ▣ Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации (распределение привилегий: хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.);
- ▣ Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.;
- ▣ Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях;
- ▣ Кадровая политика организации, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашаемые ими лозунги и нормы, а главное - организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые

## **Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования организации**

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации.

В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый - культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй - культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это

## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

На предприятии «Resan» сложились определенные принципы корпоративной культуры, а именно: предварительный ситуативный анализ проблем, стоящих перед фирмой, менеджерами с целью правильного выбора корпоративного решения.

Компания RESAN стремится повысить удовлетворенность своих сотрудников путем заботы о них. Это достигается за счет неформальной атмосферы (совместно отмечают дни рождения сотрудников, Новый год и др.) и создания максимально комфортных условий для работы.

Компания заботится о здоровье своих сотрудников: проводятся регулярные медицинские осмотры, создан при компании оздоровительный центр.

Однако, несмотря на широкую гамму методов нематериального стимулирования, финансовое вознаграждение остается той базой, без которой невозможна полноценная вовлеченность и заинтересованность сотрудников в делах компании. Система премирования, используемая на RESANe, напрямую связана с производственными показателями исполнителей.

Руководство компании демонстрирует приверженность улучшениям, внедряя новые методы производства и управления, информационные технологии, а также поддерживая инновационные идеи со стороны персонала.

- ▣ Бизнес культура компании «Resan» включает совместные мероприятия по празднованию Дня рождения компании, общепринятых праздников и личных дней рождений сотрудников.
- ▣ Уделяется большое внимание взаимоотношениям с предприятиями партнерами и клиентами.
- ▣ Представители предприятий и крупные клиенты приглашаются на корпоративные мероприятия.

Каждый работник Resan, участвующий в реализации качества является главным ресурсом для реализации политики в области качества. Компания поддерживает командный дух сотрудничества и уважения ко всем членам команды, признаёт личный вклад каждого сотрудника и не допускает конфликтов. Поэтому руководство Resan уделяет особое внимание следующим моментам:

- ▣ Отбору персонала на основании его способностей и возможностей выполнять требования, установленные должностными инструкциями
  - ▣ Обеспечению нормальных, хороших условий для работы.
  - ▣ Максимальному использованию потенциала каждого работника Resan, а также творческому подходу к делу.
  - ▣ Осознание поставленных перед работником задач, включительно и осознание того, каким образом они влияют на качество.
  - ▣ Осознание каждым работником его личного влияния на качество.
  - ▣ Создание планов по развитию карьеры персонала.
  - ▣ Установление запланированных действий для актуализации уровня квалификации персонала
- 

*В компании “Resan” тип корпоративной культуры «Академическая культура». Основными достоинствами данного типа являются:*

- ▣ Профессиональный рост*
- ▣ Увеличивается финансовое вознаграждение*
- ▣ Карьерный рост*

*Недостатки типа «Академической культуры» на предприятии:*

- ▣ Карьерный рост происходит очень медленно и постепенно*

*Элементы корпоративной культуры на предприятии «Resan»*

*Миссия компании - стремление удовлетворить составляющего ее общества доступными для этого средствами.*

*Отсюда выходит, что чем харизматичнее общество, которое саму компанию составляет, тем более разнообразна миссия компании - начиная от защиты подчиненных и заботы о них и продолжая, например, благотворительностью или меценатством.*

*Символика предприятия – это его девиз и символ.*

*Девиз компании: «Resan» вода для вашего удовольствия!»*



# ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- ▣ Проведение тренингов и анкетирований.
- ▣ Привлечение к сотрудничеству фирм, которые оказывают профессиональную помощь по улучшению корпоративной культуры, улучшению психологического климата на предприятии, для достижения максимальных результатов в бизнесе.
- ▣ Больше внимания со стороны руководства на преодоление противоречий и конфликтов между сотрудниками, что бы это не препятствовало эффективной работе и достижению корпоративных целей.
- ▣ Вести целенаправленную работу по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения.
- ▣ Не забывать многие эффективные способы пропаганды и внедрения ценностей, существовавшие в советские времена (газеты, доски почта, информационные доски)
- ▣ Использование бенчмаркинга



*Подведем итоги:*

*Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.*

*Эффективная корпоративная культура — самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неопитам.*

*В своей работе я подробно рассмотрела корпоративную культуру на примере организации «Resan», также мной были разработаны некоторые рекомендации по её улучшению. В целом, я считаю цель данной работы – исследование формирования корпоративной культуры в организации, роли корпоративной культуры в управлении современной организацией – достигнутой.*

