

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование корпоративной культуры в сфере услуг (на примере
ООО «Управляющая компания РОСТУМ»)»**

Студент

(подпись, дата)

Чернышева Д.Ю.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Васянин М.С.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Корпоративная культура организации: понятие и основные элементы.	7
1.2 Этапы формирования корпоративной культуры в организации.	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СФЕРЕ УСЛУГ	29
2.1 Зарубежный и отечественный опыт формирования корпоративной культуры.....	29
2.2 Исследование корпоративной культуры в ООО «УК РОСТУМ» и основные направления ее совершенствования.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

В наше время большинство руководителей организаций и менеджеров по управлению персоналом не сомневаются в том, что в компании должна быть корпоративная культура, и что ее нужно поддерживать. Но часть компаний все же придерживается такого мнения, что организация может просуществовать и без корпоративной культуры, поэтому нет смысла тратить на это время и деньги. Корпоративная культура является реальным инструментом конкурентной борьбы на современном рынке. Позитивная корпоративная культура влияет на мотивацию персонала, вследствие чего, сотрудники начинают качественнее и усерднее работать, что приводит к улучшению финансовых показателей компании. Но бывает и так, что руководители понимают важность корпоративной культуры слишком поздно, когда у них появляются проблемы, которые никаким - даже очень качественным - регулярным менеджментом не исправить.

Актуальность данной темы не вызывает сомнения, так как многие компании, которые хотят добиться успеха в своем деле, акцентируют свое внимание на совершенствовании их корпоративной культуры. Сотрудники компаний с хорошо развитой корпоративной культурой являются более сплоченными, нацеленными на общий результат, открытыми друг перед другом и перед руководством, ответственными за свои обязанности, способными на взаимопомощь и поддержку, а также увлеченными своим делом, а значит и способными достигать и показывать высокие результаты работы.

Объект ВКР - корпоративная культура компании.

Предметом ВКР является совершенствование корпоративной культуры в сфере услуг.

Целью исследования является определение направлений совершенствования корпоративной культуры организации сферы услуг в современных условиях.

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры компании;
2. Изучить структуру и содержание корпоративной культуры;
3. Ознакомиться с формированием и развитием корпоративной культуры в организации;
4. Проанализировать зарубежный и отечественный опыт формирования корпоративной культуры;
5. Исследовать элементы корпоративной культуры ООО «УК РОСТУМ» и разработать мероприятия по развитию корпоративной культуры компании.

Вопрос формирования и совершенствования корпоративной культуры компании является актуальным и разрабатывается зарубежными и российскими учеными и практиками. Теоретические основы корпоративной культуры рассматриваются в работах таких авторов как Т. Дила и А. Кеннеди, В.А. Ачкасовой и Л.В. Володиной, Е.Л. Корниенко, Ю. Ермолова. Отечественные исследователи как Спивак В.А., Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Могутнов Н.Н., а также зарубежные – Сате В., Шейн Э., Ховстед Г., Армстронг М., делают акцент на особенностях формирования эффективной корпоративной культуры организации. Анализ корпоративной культуры в зарубежных странах представлен в работах Л.Н. Жилиной, Д.Д. Чаловой, Т.С. Зубаревой, В.А. Харитоновой, Э.А. Капитонова, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонова. Т. Селиверстова, Я. Аржанова, Н. Ляпин, И.В. Варфоломеева в своих публикациях рассматривают и анализируют действующие корпоративные культуры на конкретных предприятиях.

Теоретической и методологической основой изучения данной темы является изучение и анализ научной литературы по теме ВКР. Исследование корпоративной культуры ООО «Управляющая компания РОСТУМ» проводилось с использованием метода анализа документов и глубинного интервью со специалистом отдела кадров.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Корпоративная культура организации: понятие и основные элементы

В современном мире корпоративная культура является неотъемлемой частью жизни организации, а также ее бесценным ресурсом. Хорошо развитая корпоративная культура формирует имидж компании, а также участвует в построении ее бренда, что безусловно является важным в современных реалиях рынка. В условиях рынка, чтобы достичь успеха, бизнес любой сферы деятельности должен быть узнаваемым, клиентоориентированным, открытым, то есть соответствующим главным признакам бренда.

Носители корпоративной культуры – это люди. Корпоративная культура существует всегда, даже в тех случаях, когда она не прописана в виде определенных правил и процедур, именно она определяет те правила и процедуры, по которым существуют люди в любой организации [33].

На сегодняшний день вопрос корпоративной культуры является очень актуальным, так как необходимость развития и управляемости организацией постоянно возрастает. Формирование и совершенствование корпоративной культуры напрямую влияет на повышение эффективности работы организации.

Такой интерес к изучению корпоративной культуры и внедрению её в практику управления организациями вызван следующими причинами:

1. Усиление конкуренции на мировом и государственном уровнях, и вытекающая из этого необходимость поиска рычагов повышения конкурентоспособности, не только экономических, но и социальных.

2. Бюрократическое управление стало восприниматься как запрограммированная машина, которая слабо воспринимает изменения внешней среды. И обнаружение нового аспекта в управлении - человеческого фактора, которому раньше не уделялось должного внимания.

3. Многие исследования, проведенные во время всплеска интереса к корпоративной культуре (80 - е годы) дали понять, что все стабильные и процветающие организации (как американские, так и европейские) имеют четко сформулированные миссию, ценности и принципы работы, и самое главное, выдвигают корпоративную культуру на первый план и прикладывают максимум усилий для её развития.

4. Выход на международную арену сильнейших японских фирм. В Японии управление организацией сильно отличалось от европейского и американского стилей управления. Менталитет страны, её культура и традиции были перенесены на практику управления организацией, и во время экономического спада во всех развитых странах они могли не только пережить кризис, но и подняться до мирового уровня. Японских сотрудников отличала сплоченность коллектива, верность организации, уважение к старшим по возрасту и по чину, возвышение интересов компании над своими.

В различных изданиях приводится большое количество определений понятия «корпоративная культура». В большинстве из них корпоративная культура состоит из композиции важных предположений, принимаемых и разделяемых членами коллектива без особых тому доказательств. Чаще всего она трактуется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, ожидания, расположения и нормы, которые лежат в основе взаимоотношений и взаимодействий внутри организации и за ее пределами.

Также корпоративная культура представляет собой систему норм и ценностей, которые присущи определенной организации и отражающие ее

индивидуальность и восприятие себя и других. Проявление корпоративной культуры происходит через отражение поведения сотрудников предприятия.

Исследователи корпоративных культур Терренс Дил и Аллан Кеннеди дают следующее понятие организационной культуры – это устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах [8, с.9-15].

В теории Питтерса Отермена говорится о том, что организационная культура представляет собой систему разделяемых ценностей, проявляющихся через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д. [17].

Доктор политических наук, профессор В.А. Ачкасова и доктор философских наук, профессор Л.В. Володина считают, что корпоративная культура представляет собой главные параметры привлекательности для человеческих ресурсов организации. Эти параметры являются тем, ради чего люди приходят в компанию, они подчеркивают какие жизненные принципы и нормы предприятия они разделяют, а также то, почему они видят свое личностное и профессиональное развитие в данной организации, куда они пришли [2, с.63-71].

Достаточно подробное и емкое определение понятия корпоративной культуры дает Корниенко Е.Л. По словам автора корпоративная культура - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [15, с.214-218].

Разные авторы, дающие определение корпоративной культуре, вкладывают те или иные важнейшие составляющие, которые соответствуют пониманию культуры.

На данный момент однозначной трактовки данного понятия не существует. В связи с этим необходимо проанализировать подходы различных авторов к его интерпретации.

Данное определение пришло в российскую практику из зарубежа, поэтому необходимо сначала рассмотреть определения зарубежных авторов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Интерпретация понятия «корпоративная культура» зарубежными авторами

Автор	Год	Понятие «корпоративная культура»
В.Сате	1982	Корпоративная культура – это синтез правил и ценностей, которые делают организацию уникальной
Э.Шейн	1985	Корпоративная культура – это сложная совокупность норм, которую принимают все члены организации и в соответствии с ними устанавливают ограничения и возможности поведения
Г.Ховстед	1991	Корпоративная культура – это философия и идеология управления, которые регламентируют деятельность сотрудников и позволяют давать прогнозы их поведения в нестандартных ситуациях
М.Армстронг	1998	Корпоративная культура – это принципы, обычаи и ценности помогающие двигать весь коллектив организации в направлении общей цели
С.Роббинз	2011	Корпоративная культура – это система положений, которая выражена в ценностях организации и являющихся ориентирами деятельности, принимаемые всеми сотрудниками

Источник: Ермолаев Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю.А. Ермолаев / Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. Организация и управление. – 2012. – с.78-85

Таким образом, проанализировав мнения зарубежных авторов о корпоративной культуре можно сделать вывод, что со временем понятие корпоративной культуры менялось. Изначально в определениях присутствовала идея, что корпоративная культура - это правила организационного поведения и основы управления организацией, а ближе к современности, корпоративная культура стала проявляться в выявлении направления деятельности сотрудников организации и достижении их движения к общей цели.

Для того чтобы сравнить понятия корпоративной культуры в России и за рубежом, необходимо провести анализ определений корпоративной культуры отечественных авторов.

Трактовки отечественных ученых, затрагивающих в своих трудах корпоративную культуру даны в таблице 2.

Таблица 2 – Интерпретация понятия «корпоративная культура» отечественными авторами

Автор	Год	Понятия «корпоративная культура»
В.А.Спивак	1993	Корпоративная культура – это взаимодействие материальных и духовных ценностей, свойственных конкретной организации, которые транслируют её особенности во внешней и внутренней среде
В.В.Козлов	2000	Корпоративная культура – это совокупность правил и предположений, которые были обнаружены и доработаны сотрудниками и руководителями, для того, чтобы преодолеть проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции
Ю.Г.Одегов	1997	Корпоративная культура – это правила, нормы, ценности формировавшиеся в течение всего времени существования организации, передающиеся от сотрудника к сотруднику
Н.Н.Могутнов	2005	Корпоративная культура – это как формальные, так и неформальные правила поведения, обычаи и традиции, стиль руководства, уровень взаимодействия сотрудников и их удовлетворенность, рассматриваемые в совокупности.
И.А.Смирнова	2010	Корпоративная культура – это система ценностей, правил поведения и традиций, которые задают эталон поведения работников.

Источник: Ермолаев Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю.А. Ермолаев / Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. Организация и управление. – 2012. – с.78-85.

Для отечественных исследователей корпоративная культура представляет собой правила, нормы и ценности организации, которым следуют ее сотрудники. Данная трактовка имеется и у зарубежных авторов. Отличие понятий отечественных авторов от зарубежных заключается в том, что для вторых корпоративная культура перешла от совокупности правил и норм организации, к понятию ценностей и принципов, которые принимают сотрудники организации и следуют им для достижения общей цели. А для

отечественных авторов корпоративная культура так и осталась обозначением правил, норм и ценностей, которые формируют поведение всех сотрудников организации.

По мнению исследователя корпоративной культуры, Ю. Ермолова, организационная культура не имеет единого толкования, так как каждый из исследователей в данной области научных знаний стремится дать собственное определение.

Больше определений корпоративной культуры различных зарубежных и отечественных авторов представлено в приложении А.

Таким образом, проанализировав определения отечественных и зарубежных авторов, можно выделить ряд аспектов, которые являются неоспоримыми и упоминаются чаще всего:

1. Корпоративная культура является системой ценностей, которая формируется сотрудниками и руководителями в процессе труда;
2. Корпоративная культура выражает индивидуальность и неповторимость организации;
3. Наиболее важными компонентами корпоративной культуры являются миссия, нормы поведения и традиции сотрудников организации;
4. Существование корпоративной культуры не нужно доказывать, она строится на уровне корпоративного духа и передаётся от опытных сотрудников новичкам.

Важно отметить, что сложным вопросом является разграничение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура».

Ермолов Ю. в своей статье пишет, что термин корпоративная культура появился в тот момент, когда исследователи начали изучать, что делает американские корпорации успешными. Для больших компаний и стало использоваться данное понятие, ведь малое предприятие или общественную организацию нельзя назвать корпорацией [11, с.78-85].

Проанализировав научную литературу, можно выделить три основных точки зрения по данному вопросу, они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ понятий «корпоративная» и «организационная» культура

Подходы к разграничению понятий	Сущность подхода
Организационная культура тождественна корпоративной культуре	Как и организационная, корпоративная культура описывается при помощи одинаковых терминов: философия и идеология организации, ценностные ориентации, ожидания, нормы. В западных концепциях в основном используются «corporate» и «organizational» «culture» как взаимозаменяемые.
Количественный подход к разделению сфер употребления терминов через определение размеров организации	Утверждается, что корпоративная культура свойственна большим торговым и производственным корпорациям (учитывается форма экономической и юридической структуры), организационная культура – признак средней или мелкой организации.
Каждый термин является самостоятельным феноменом	Организационная культура специально проектируется, разрабатывается и внедряется руководством организации, а корпоративная культура складывается спонтанно как результат развития собственно организации.

Источник: составлено автором по [Вэй Л. Организационная и корпоративная культура: общее и различия / Л. Вэй // Преподаватель XXI век. – 2014. – №3. - с.380-386].

Существует большое количество типологий корпоративной культуры как зарубежных, так и отечественных специалистов. Но все их можно сгруппировать по четырем направлениям, в зависимости от общих критериев осуществления типологии:

1. Кросс-культурные различия (представителями данного подхода являются Г.Ховстед, Г.Лейн, Г.Минцберг, Ф.Тромпенарс);
2. Ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения (Д.Миллера, Р.Р.Блейка и Д.С.Мутон, С.Г.Аюбровой и И.А.Костенчука);
3. Система распределения власти, полномочий и ответственности (авторами типологий относящимся к данному критерию стали Ч.Хэнди, Р.Акофф, Д.Коул, Т.Ю.Базаров);

4. Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия со внешней средой (по данному критерию можно выделить Т.Дилла и Кеннеди, К.Кемерона и Р.Куина, Д.Зонендельфа, В.Р.Веснина);

Корпоративная культура, являясь системой, включает в себя различные элементы и компоненты, видимость и сложность которых различается в зависимости от уровня системной организации. На рисунке 1 представлена схема иерархии уровней корпоративной культуры разработанной Эдгаром Шейном [18].



Рисунок 1 – Три уровня корпоративной культуры по Э.Шейну

Источник: Модель культуры Шейна. Территория Корпоративной Культуры. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trkk.ru/data/models/71-model-kultury-sheyne.html>

Для того, чтобы лучше элементы и компоненты корпоративной культуры, следует подробнее рассмотреть каждый ее уровень по Э.Шейну.

1. Поверхностный уровень (артефакты) – начальная точка познания культуры компании. Сюда включены архитектура, используемая технология, отношение к пространству и времени, естественное поведение в организации, лозунги и язык и т.д. Всё, что можно определить через 5 чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). Этот уровень отличается легким процессом поиска элементов культуры, но трудной трактовкой значения и смысла этих элементов.

2. Подповерхностный уровень (провозглашаемые ценности) – более глубокий, изучающий ценности и верования сотрудников и то, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и напрямую зависит от желания

сотрудников. Это ключевые составляющие культуры, они закрепляют ориентиры в том, что такое хорошо, что такое плохо. Этот набор определяет разделение целей по степени важности, правильности и значимости. Ценности – неотъемлемая часть культуры компании. Они формируют специфику всех иных моментов «человеческого аспекта» предприятия: интересов коллектива и отдельного работника, взаимоотношений в коллективе, системы мотивации и т.п. Опираясь на ценности фирмы, создаются организационные нормы как звенья, управляющие служебным поведением. В систему норм входят санкции на основе ряда оценочных критериев, сформированных в процессе работы предприятия. Организационная культура, как правило, содержит в себе некий кодекс правил поведения и предпочитаемого образа действий, перечня обрядов и церемоний, что и является нормами. Наиболее часто исследователи интересуются этим уровнем организационной культуры, т.к. следующий уровень крайне трудно оценить и определить за узкие временные рамки.

3. Глубинный уровень – это базовые предположения, едва осознаваемые даже самими сотрудниками организации без специального сосредоточения на данном вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения обращают поведение сотрудников, подкрепляя их восприятие атрибутов, характеризующих культуру компании.

Таким образом, элементы и компоненты организационной культуры отличаются в зависимости от уровня системной организации. Чем ниже уровень, тем глубже подход к определению корпоративной культуры и введению ее основ на этапе базовых предположений.

Ученые Ф. Харрис и Р. Моран выделяют 10 содержательных характеристик, присущих корпоративной культуре каждой организации:

1. Осознание себя и своего места в компании. Так культуры в разных организациях по-разному относятся к проявлению индивидуализма и конкуренции в компании и сотрудничества.

2. Коммуникационная система и язык общения. Здесь имеется ввиду открытый или закрытый характер имеют коммуникации в организации, характерные для различных отраслей производства аббревиатуры, жаргон и жестикуляция.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Различные виды спецодежды, цветовая гамма в одежде, макияж, прически и аксессуары.

4. Привычки и традиции работников в сфере питания. Организация питания персонала, продолжительность и частота перерывов на приём пищи, статусное различие работников в местах для питания и их взаимодействие во время обеда.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Соблюдают ли работники распорядок времени.

6. Взаимоотношения между людьми. Отношения между представителями разного пола, возраста, статуса, опыта работы, ранга, религии и гражданства, формальный или неформальный характер отношений между работниками, различные подходы к решению конфликтных ситуаций.

7. Ценности. Представления работников о том, что считается верным, а что – неверным. Нормы определенного поведения в организации, то, что работники ценят в своей компании.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. Вера в свои силы, руководство, сотрудничество, справедливость и её выражение в отношениях с работниками, потребителями, конкурентами. Различное восприятие в работе зла, насилия, агрессии, место в работе морали и религии.

9. Процесс развития работника и обучение. Сознательное или бессознательное отношение к выполнению трудовых функций, упор на умственные или на физические способности, каналы информации в компании, логический подход к работе, концептуальный уровень использования информации или творческий.

10. Трудовая этика и мотивирование. Степень ответственности работников, делегирование полномочий, чистота рабочего места, привычки в

работе, механизм оценки и вознаграждения за труд, работа в группе и индивидуальный труд, продвижение по карьерной лестнице.

Таким образом, все характеристики корпоративной культуры состоят из восприятия работником и готовности к действиям в отношении самого себя, других сотрудников и организации в целом.

Корпоративная культура это среда, по законам которой каждый день совершается и развивается трудовая жизнедеятельность сотрудников, она определяет традиции, нормы и ценности, которые являются основой функционирования и развития сотрудников.

Сотрудники являются активными творцами корпоративной культуры: они изменяют и совершенствуют её. Данный процесс происходит постепенно и строится на основе методов и стратегий управления персоналом. В связи с этим наблюдается тесная взаимосвязь корпоративной культуры и системы управления персоналом (рисунок 2).



Рисунок 2– Связь корпоративной культуры и системы управления персоналом

Источник: составлено автором по [Григорьева, М.С. Роль корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами / М.С. Григорьева, Н.А. Александрова // Вестник забайкальского государственного университета. – 2014. – №1. – с.50-56]

Основная цель управления персоналом – обеспечить длительное эффективное использование человеческих ресурсов, способствующее достижению долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса. Место корпоративной культуры в достижении этой цели неоспоримо важно. Каждый из её элементов коррелирует с элементами системы управления персоналом, поэтому следует более подробно рассмотреть элементы управления персоналом, которые оказывают влияние на корпоративную культуру организации.

- Миссия должна находить свое отражение не только в стратегии бизнеса, но и стратегии управления человеческими ресурсами, для того чтобы быть гибкой и восприимчивой к инновациям.

- В процессе отбора персонала, помимо профессиональных знаний и навыков, следует обращать внимание на ценности кандидата и сопоставлять их с ценностями организации, так как те, чьи ценности идут вразрез с организационными, могут внести негатив в коллектив, либо же если культура окажется сильнее, в скором времени покинуть организацию, тем самым вновь поставить задачу поиска нового сотрудника.

- Имидж организации, кстати, помогает облегчить поиск подходящих сотрудников, так как кандидаты сами стремятся попасть именно в эту организацию, а значит, они уже осознают и принимают её принципы и стандарты.

- Адаптация нового сотрудника происходит быстрее, если ему помогают вникнуть не только в сам процесс труда, но и знакомят с культурой сложившейся в организации.

- Такие элементы корпоративной культуры как нормы и регламенты помогают стандартизировать и оценить деловое поведение сотрудников, дают возможность предугадать его и вовремя скорректировать.

- Культура труда напрямую зависит и корректирует управление санитарно - гигиеническими, психо-физиологическими и эстетическими условиями труда.

- Этика и этикет способствуют выстраиванию коммуникаций, так как представляют собой правила общения и поведения при общении, которые помогают человеку корректно и культурно изложить свои мысли, а так же получить обратную связь.

- Удовлетворенность трудом складывается из нескольких факторов, но важнейшим является именно стимулирование, не всегда только материальное, ведь сотруднику важно понимать, что он получит в замен приложенным усилиям и потраченному времени.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, корпоративная культура не только имеет большое значение в системе управления персоналом и влияет на многие её процессы, но и сама трансформируется под её влиянием, реагируя на любые изменения системы. Не менее важным является и то, что культура организации это не просто сумма различных элементов, а их прочная взаимосвязь. Корпоративная культура оказывает влияние на все составляющие управления персоналом, начиная с базовых. Так, уже на этапе отбора персонала, можно определить подходит ли человек компании, сопоставив его ценности и ценности организации. Корпоративная культура представляет общую структуру и направление деятельности организации, поэтому, если на этапе адаптации новый сотрудник узнает и примет основы корпоративной культуры организации, ему будет легче понимать компанию и двигаться к общей цели вместе с другими сотрудниками.

Необходимо отметить, что в основу корпоративной культуры ложатся такие ее элементы как миссия, цели, ценности, а также нормы и регламенты. Они являются основополагающими, и на них строится вся деятельности компании. Есть элементы, которые приобретаются со временем, например, имидж компании. Корпоративная культура создается индивидуально в зависимости от организации, ее деятельности, руководства, формы собственности и других признаков. Для того, чтобы понять, как именно

создается корпоративная культура, необходимо рассмотреть этапы ее формирования.

1.2 Этапы формирования корпоративной культуры в организации

Управление корпоративной культурой стало развиваться одновременно с ростом интереса к управлению персоналом как деятельности по эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения высокой эффективности бизнеса в 70-х годах XX века. Работник был и остается главным субъектом организации и основным объектом управления.

Данная концепция включает в себя ряд особенностей:

1. Восприятие человека как самого важного производственного ресурса организации;
2. Постоянное самосовершенствование и развитие персонала;
3. Индивидуальность каждого работника и как результат взаимодействие работников и формирование уникальной корпоративной культуры;
4. Стратегия бизнеса и стратегия управления персоналом тесно взаимосвязаны;
5. Повышенное внимание к социальным потребностям человека сближение интересов организации и сотрудников придает долговременный характер их взаимоотношениям.

Особенности данной концепции связаны с корпоративной культурой организации, ведь она строится на принципах совершенствования сотрудника и компании, в которой он работает, а также на том, чтобы ценности организации стали основой целеполагания каждого сотрудника.

Корпоративная культура безусловно влияет на управления персоналом организации, и проявляется это в нескольких аспектах.

Для того чтобы понять влияние корпоративной культуры на управление персоналом следует проанализировать её основные функции (рисунок 3).

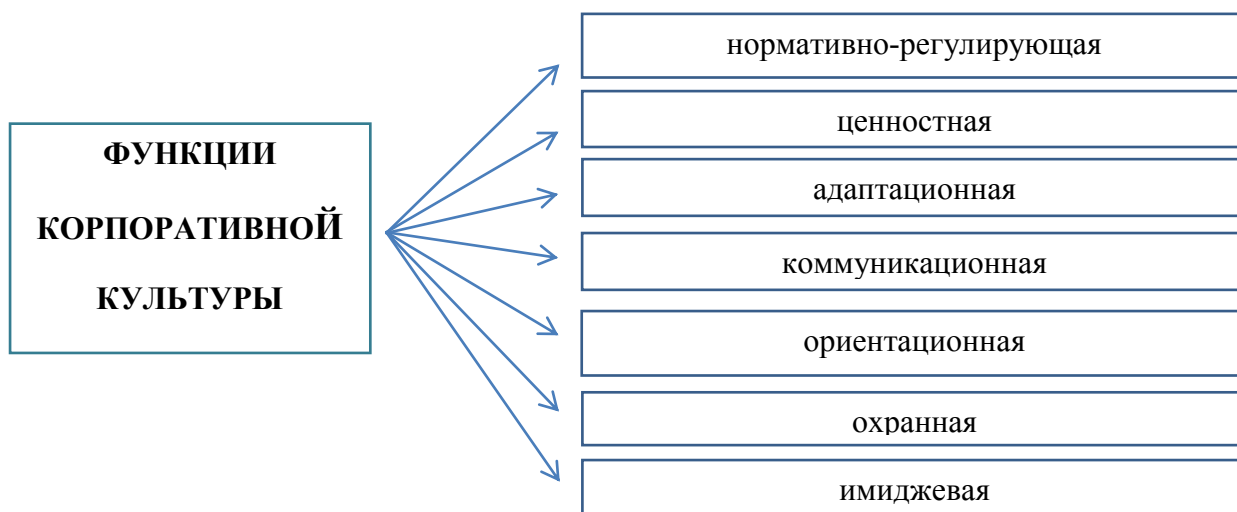


Рисунок 3 – Функции корпоративной культуры

Источник: составлено автором по [Логинова, О.Б. Управление организационной культурой предприятия сферы услуг: функциональный аспект / О.Б. Логинова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экономический менеджмент». – 2015. – №3. – с.8-20]

- Охранная функция. Корпоративная культура становится барьером для проникновения в организацию отрицательных тенденций и нежелательных ценностей извне, благодаря неукоснительному соблюдению всеми сотрудниками внутренних правил и норм.

- Адаптационная функция. Корпоративная культура формирует такие условия, в которых работникам легче приспособиться друг к другу и к организации в целом. Например, общие для всех нормы поведения и обряды сближают людей, и делают их поведение понятным друг другу.

- Ценностнообразующая функция. Корпоративная культура формирует у сотрудников отношение к смыслу жизни, учит правильно понимать ценности, которые им предлагают окружающие. Усвоение положительных ценностей культура ускоряет, а отрицательные ценности резко отвергает.

- Коммуникационная функция. Корпоративная культура способствует ускорению обмена информацией и установлению прочных контактов между

сотрудниками. Благодаря культуре возникает взаимопонимание между сотрудниками и их взаимодействие приводит к лучшему результату.

- Интегрирующая функция. Она заключается в прививании системы ценностей, которая сочетает в себе интересы членов организации разных уровней и создает эффект идентичности всех сотрудников. Корпоративная культура способствует осознанию целей организации, получению хорошего впечатления о своей организации, а так же дает возможность ощутить себя значимой частью общей системы.

- Имиджевая функция. Корпоративная культура способствует созданию образа передовой организации, сотрудники которой трудятся в дружеской атмосфере и получают положительные эмоции от работы. Формирование имиджа такой организации помогает не только выжить в условиях высокой конкуренции, но и занять передовые позиции.

- Регулятивная функция. Корпоративная культура является регулятором поведения сотрудников. Благодаря сложившейся культуре сотрудники начинают понимать, что делают правильно, а что лучше не делать. Это происходит через осознание сотрудником реакции на его действия, а так же анализ поведения эффективных сотрудников.

Таким образом, существует несколько функций корпоративной культуры: охранная, адаптационная, ценностнообразующая, коммуникационная, интегрирующая, имиджевая, регулятивная. Все вышеприведенные функции описывают действие корпоративной культуры на организацию и ее сотрудников, а также показывают важность применения и продвижения корпоративной культуры.

Кроме функций необходимость применения и продвижения организационной культуры в компании, а также взаимосвязь корпоративной культуры и управления персоналом показывают цели приведенных областей взаимосвязи. Важно так же рассмотреть цели корпоративной культуры, о которых можно говорить с двух сторон: со стороны работника и со стороны организации (рисунок 4).



Рисунок 4 — Цели корпоративной культуры

Источник: составлено автором по [Ермолов, Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Ю.А. Ермолов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №8. – с.45-48]

Из выделенных целей корпоративной культуры можно сделать вывод, что они направлены на поведение сотрудника так, чтобы он своими действиями смог идти к достижению единых целей компании. Именно на это направлена корпоративная культура и ее формирование.

Формирование корпоративной культуры в организации сопряжено с этапом развития компании, ее жизненным циклом (рисунок 5).

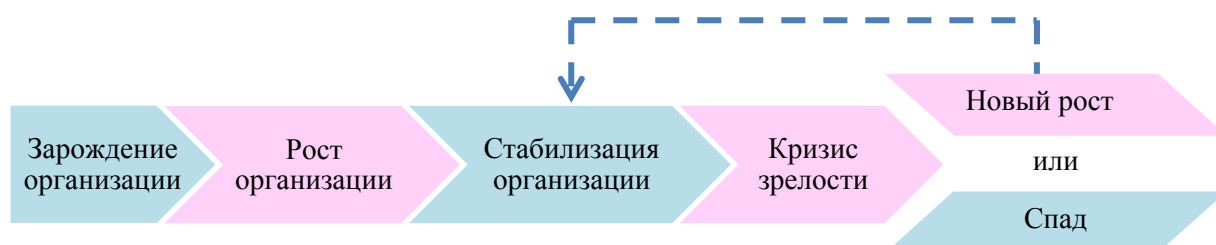


Рисунок 5 – Этапы развития организации

Источник: составлено автором по [Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремен. – 2015. – с.36-41]

Каждый этап имеет свои характерные особенности:

1 этап. На этапе зарождения организации важную роль играет лидер и его личностные качества. Именно в его руках сосредоточены все ресурсы компании, поэтому он задает тон корпоративной культуре. Плюсом данного этапа является возможность молниеносного реагирования на изменении ситуации и своевременная корректировка деятельности сотрудников.

2 этап. Этап роста организации отличается расширением организации, появлением большого количества людей редко контактирующих напрямую с руководителем, что приводит к созданию правил и норм поведения, зарождением традиций.

3 этап. На данном этапе стабилизации организация приобретает специфический облик – имидж, основные элементы культуры обобщаются, появляются мифы, легенды, формируются субкультуры отделов, которые все же должны соблюдать основную систему норм, формируется стратегия организации и политика управления человеческими ресурсами.

4 этап. Самым сложным, ответственным и переломным этапом является кризис зрелости, после него либо наступит новый виток развития, либо организация прекратит свое существование. Сильная корпоративная культура на данном этапе помогает скоординировать деятельность сотрудников, объединив их решением проблем, слабая же просто действует разрушающе.

Проанализировав все этапы развития организации можно сделать вывод: корпоративную культуру необходимо строить с самого первого этапа зарождения организации. Именно на первом этапе закладывается фундамент успешной работы компании. Далее, с развитием организации, необходимо укреплять и расширять свою корпоративную культуру, для того, чтобы в будущем, после наступления кризиса зрелости, компания не прекратила свое существование, а, наоборот, стала сильнее и обрела новый виток развития.

Так же следует рассмотреть принципы, на основе которых строится корпоративная культура (рисунок 6):

Принцип всеобщности	Корпоративную культуру должны принимать и разделять все или большинство сотрудников
Принцип доступности	Корпоративная культура должна быть простой и ясной, то есть её должны понимать все топ-менеджеров и владельцев, до обычных рабочих
Принцип однозначности	Корпоративная культура не должна иметь элементов, которые могут истолковаться по - разному или иметь несколько смыслов
Принцип уважения	Корпоративная культура должна принимать и уважать национальную культуру и традиции того государства где располагается, а так же не может противоречить личной
Принцип обоснованности	Корпоративная культура должна строится согласно закону и быть соответствующей специфике деятельности организации
Принцип достижимости	Сотрудники любого уровня и подразделения должны иметь реальную возможность достигать поставленные цели и придерживаться ценностей корпоративной культуры

Рисунок 6 – Принципы формирования корпоративной культуры

Источник: составлено автором по [Родионова, В.О. Системный подход к формированию организационной культуры конкурентоспособного предприятия / В.О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014- №9. – с.12-14]

Объединяя все принципы корпоративной культуры, следует вывод о том, что она должна быть понятной, доступной, воспринимаемой и достижимой всеми, соответствующей деятельности организации и не противоречащая принципам сотрудников.

В любой организации, вне зависимости от масштаба, сферы деятельности, экономической эффективности, есть сложившиеся правила и нормы поведения, другими словами, есть корпоративная культура. Проблема заключается лишь в том, существует и развивается она стихийно, либо ею управляют и регулируют во благо процветания организации и создания комфортных условий труда своим сотрудникам. К основным методам по управлению корпоративной культурой относятся (рисунок 7):

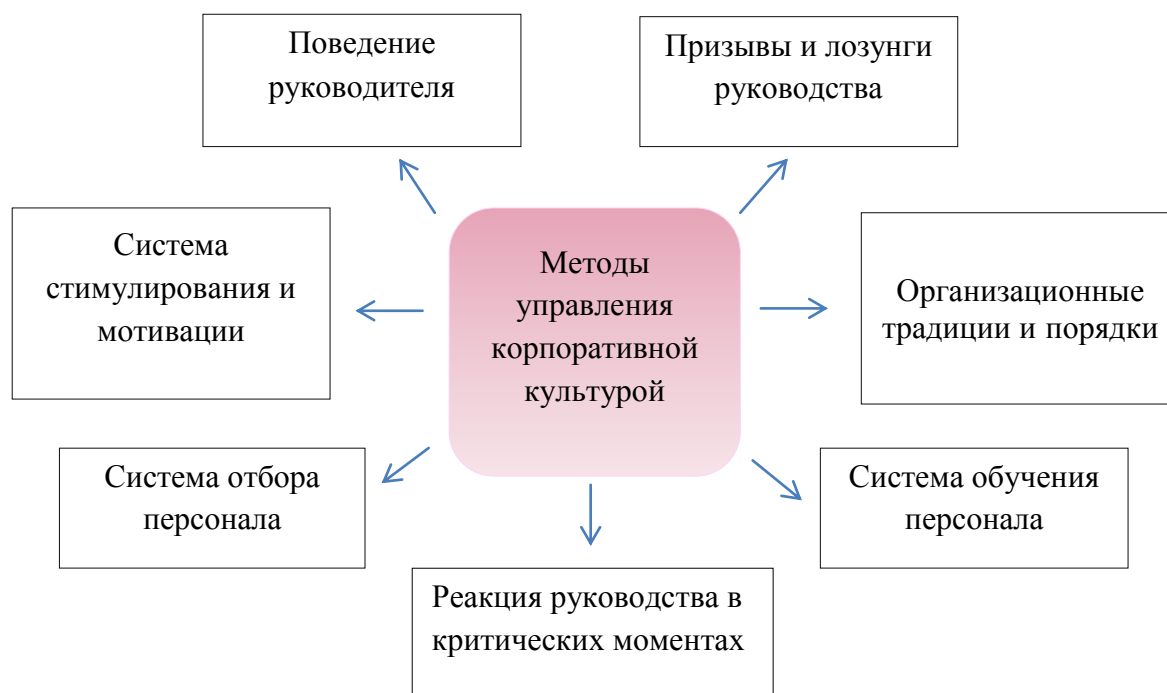


Рисунок 7 – Методы управления корпоративной культурой

Источник: составлено автором по [Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев – Спб.: Гуманистика, 2016]

Рассмотрим подробнее методы управления корпоративной культурой.

1. Поведение руководителя. Руководитель является главной фигурой организации, которой управляет, её «лицом», поэтому он должен приложить все усилия, что бы стать неформальным лидером, к которому будут тянуться, уважать и, самое главное, стремиться быть похожими. Руководитель, стремящийся управлять поведением и деятельностью сотрудников, должен начать в первую очередь с себя и демонстрировать только такое поведение, которого хочет развить и закрепить у работников.

2. Призывы и лозунги руководства. Чтобы закрепить трудовые ценности и образцы поведения следует влиять не только на разум сотрудников, но и на их эмоции и чувства. В организации могут быть такие лозунги как: «Мы на шаг впереди», «Будь в команде лучших», «Качественный продукт – наша победа над конкурентом», «Сотрудники – сотрудники наша главная ценность». Слыша такие призывы каждый день и

чувствуя, что это не просто слова, сотрудники становятся уверенными в своей организации, гордыми за то, что работают в такой организации и являются её частью.

3. Реакция руководства в критических ситуациях. Так реакция на кризисные ситуации и то, как руководство решает сложившиеся проблемы, показывает настоящее отношение к сотрудникам: одни руководители собирают собрания, где озвучивают сложившуюся ситуацию и просят совета, другие просто увольняют часть сотрудников, которые еще до не давнего времени были «важнейшей ценностью». Именно кризисные ситуации показывают истинные ценности и силу сложившейся корпоративной культуры.

4. Система обучения персонала. Во время обучения и прохождения тренингов сотрудники не только получают знания и развивают профессиональные навыки, а так же начинают понимать, как должны относиться к делу, которое выполняют. Тренеры (или преподаватели) объясняют, какое поведение сотрудников приветствуется, и будет поощряться, а какое недопустимо и понесет за собой серьезные последствия.

5. Система отбора персонала. Важно отбирать людей, уже разделяющих ценности организации, нежели профессионалов, имеющих колоссальный опыт, но с жизненными ценностями никак не пересекающимися с организационными, а порой и прямо противоположными. Повлиять на мировоззрение человека возможно, но изменить его крайне трудно, поэтому при отборе кандидатов лучше выбирать на перспективу: профессионализм и опыт придут со временем, тем более, будет возможность обучить именно тому, что требуется.

6. Система стимулирования и мотивации. Корпоративная культура должна не только разграничивать «хорошее» и «плохое» поведение, но и стимулировать к поддержанию людьми всегда правильного поведения. Сотрудника нужно поощрять за качественное выполнение его обязанностей и

наказывать за невыполнение, тем самым направляя вектор его поведения в нужное русло.

7. Организационные традиции и порядки. Все мероприятия, проводимые в организации, обряды и заведенные порядки должны транслировать сложившуюся корпоративную культуру. Любые заранее не спланированные отступления могут нанести урон и дать людям возможность сомневаться в качестве и значимости сложившейся культуры.

Таким образом, понятия корпоративной культуры рассматривали многие ее зарубежные и отечественные исследователи. Со временем так и не появилось единого определения этого понятия из-за того, что каждый автор вкладывал в него собственную трактовку с акцентом на значимые, для автора, детали. Несмотря на то, что корпоративная культура для каждой организации разная, ученые Ф. Харрис и Р. Моран выделили 10 характеристик, присущих корпоративной культуре каждой организации. Функции и цели корпоративной культуры, а также этапы развития организации показали важность создания культуры компании и применения на каждом из этапов.

Корпоративная культура играет огромную роль в управлении персоналом. Она выполняет нормативно – регулирующую, ценностную, адаптационную, коммуникационную, ориентационную, охранную и имиджевую функции. Цель управления корпоративной культурой – создание ориентира поведения для сотрудников, которое упростит регулирование их профессиональной деятельности, результатом которой должно являться процветание организации. Цели, функции, принципы, методы управления корпоративной культурой напрямую влияют на процесс ее формирования. В зарубежных и отечественных компаниях этот процесс происходит по-разному.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт формирования корпоративной культуры

Корпоративная культура играет значимую роль в системе управления персоналом. Для того, чтобы это доказать, следует рассмотреть системы показателей влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала, выделенные зарубежными и отечественными исследователями.

Эффективность трудовой деятельности персонала включает в себя: трудовую активность, иными словами производительность труда, удовлетворенность трудом, постоянство определенного кадрового ядра, положительный социально-психологический климат.

В своём исследовании Т.Дилл и А.Кеннеди (авторы исследовали около 300 крупных компаний США) выделили следующие аспекты корпоративной культуры, характерные для данной страны [8, с.92-112]:

1. Миссия и философия организации;
2. Наличие лидера, за которым идут и которому доверяют;
3. Налаженные коммуникации и возможность общения с топ-менеджерами;
4. Командный дух и положительный эмоциональный подъем сотрудников;
5. Удовлетворенность сотрудников, вызванная справедливым вознаграждением за приложенные усилия.

По мнению данных исследователей, чем сильнее выражены вышеперечисленные показатели, тем выше производительность труда сотрудников организации.

В международном учебном центре, расположенном в Турине так же занимались вопросом влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности сотрудников на международном уровне. Были выявлены следующие компоненты корпоративной культуры, определяющие эффективность сотрудников:

1. Открытость новым идеям. Сотрудники должны быть готовы к изменениям деятельности и жизни компании для достижения лучших результатов;

2. Постоянное повышение квалификации сотрудника. Сотрудники организации должны стремиться к развитию собственных навыков и умений, а также к совершенствованию деятельности организации;

3. Налаженные каналы коммуникаций. Большое влияние на деятельность работника и организации в целом оказывает процесс взаимодействия сотрудников друг с другом, создание комфортной и доброжелательной атмосферы в коллективе. Из этого следует, что сотрудники должны уважительно относиться, быть приветливыми и стараться помочь друг другу в сложных ситуациях;

4. Перспективное целеполагание. Грамотно внедренные цели корпоративной культуры в осознание собственных целей каждого работника, может привести к единому движению достижения общих целей всей организации;

5. Демократический стиль управления. В компании все решается на основе общего обсуждения проблемы и принятия совместного решения с учетом мнения других сотрудников.

Бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, американский писатель и эксперт по практике управления бизнесом и управления профессиональными сервисными фирмами Дэвид Майстер, проанализировав крупнейшие корпорации, выявил ряд элементов корпоративной культуры, которые положительно повлияли на эффективность управления персоналом и привели организации к успеху [9, с.66-67]:

1. Помимо корпоративного обучения постоянное саморазвитие сотрудников;
2. Делегирование полномочий высшего звена;
3. Положительная социально – психологическая атмосфера персонала;
4. Четкие стандарты поведения;
5. Постановка долгосрочных целей;
6. Систематический мониторинг удовлетворенности трудом сотрудников и внесение коррективов;
7. Справедливая система мотивации и стимулирования;
8. Управление конфликтами, а не избегание их;
9. Достоверная информация, доступная каждому сотруднику;
10. Особое внимание психофизиологической составляющей условий труда.

Корпоративную культуру изначально формирует основатель компании, который обладает определенными личными видениями, целями, ценностями. Он собирает людей вместе. Сначала он навязывает ценности компании и/или отбирает членов группы на основе сходства их мыслей и ценностей. Люди идут за ним, и если эти ценности приводят к успеху, взгляды лидера уже становятся коллективными. Если убеждения и ценности к успеху не приводят, группа разваливается. Бывает и обратный процесс, когда культура формирует лидера, то есть лидер приходит в уже сформированную культуру, и если она сильная, то определяет поведение лидера. Если руководитель не формирует культуру, то она формирует его.

Корпоративная культура может быть позитивной и негативной в зависимости от характера ее влияния на общую результативность деятельности предприятия. Положительная культура организации способствует эффективному решению проблем и росту производительности, а негативная наоборот является источником сопротивления и общего хаоса, а также общему функционированию предприятия и его развитию.

Яркий пример корпоративной культуры представляет всемирно известная компания «Walt Disney».

The Walt Disney Company один из крупнейших финансовых конгломератов индустрии развлечений в мире. Основанная 16 октября 1923 года братьями Уолтером и Роем Диснеями как небольшая анимационная студия, в настоящее время является одной из крупнейших голливудских студий, владельцем 11 тематических парков и двух аквапарков, а также нескольких сетей телерадиовещания, к числу которых относится Американская телерадиовещательная компания. Современная структура мировой империи включает в себя не только киностудии, но и парки развлечений, отели, телеканалы, радиостанции и др. На каждых президентских выборах в Соединенных Штатах один процент жителей этой страны голосует за Микки Мауса.

Составляющие корпоративной культуры Disney:

1. Дисней ясно представлял себе свой рынок: это семья. Значит, вся работа сотрудников и компании в целом направлена на достижение единой цели – стать лучшими для своих клиентов – семей.

2. Вся работа сотрудников компании Диснея была нацелена на то, чтобы подарить человеку ощущение счастья. Соответственно, сотрудники компании должны понимать, что делает семьи счастливыми, уже после этого, осознанно, идти к единой цели.

3. Как и везде, вся процедура начинается у Диснея с подбора персонала. Но не просто персонал - это слово Дисней считал слишком сухим и абстрактным - в терминологии, принятой в компании, все ее сотрудники являются "актерским составом", по-английски - cast. Соответственно, и методика подбора актеров отличается от методики набора персонала. Те, кто приходят в компанию на интервью, не садятся немедленно заполнять анкеты, а проходят в видеозал и смотрят фильм, в котором рассказывается об истории компании, ее философии, ее целях.

4. Сотрудники Disney должны отвечать на любые вопросы посетителей. Они не могут сказать "Я не знаю". Как следствие, они часто лгут, потому что человек не может знать всего.

5. После приема на работу каждый сотрудник получает книгу с требованиями, которые необходимо неукоснительно соблюдать. Нужно заметить, что это действительно книга, а не буклет или листовка.

6. Любой предмет, за которым никто не вернулся, продается персоналу. И в этом нет ничего плохого - если вещь долго лежала в бюро находок, наверное, она не слишком сильно нужна владельцу. А все вырученные деньги отправляются на благотворительность.

7. Уолту Диснею не нравилось, когда люди указывали куда-то одним пальцем. Он считал, что это некрасиво, и продвигал свою идею при создании парков. Именно поэтому все сотрудники Disney используют "жест Диснея", указывая направление двумя пальцами с открытой ладонью. Прямо как Том Хэнкс.

8. Команда Диснея очень трепетно относится к мелочам, чтобы быть лучшими в том, что они делают. Так в Диснейлендах используются особые освежители воздуха, которые нагнетают запахи - например, запах моря на аттракционах с морской тематикой.

9. Ежедневный парад - это главное мероприятие в каждом парке.

10. В книге с требованиями ко внешнему виду сотрудников оговариваются все мелочи - начиная от прически и маникюра и заканчивая цветом кожи.

11. Disney пристально следит за тем, чтобы актеры никогда не выходили из роли, которую они играют. У каждого персонажа есть свой характер и голос, поэтому любые отклонения недопустимы.

12. Сотрудники должны уметь расписываться так, как это делали бы их персонажи.

13. Сотрудники компании получают привилегии. Одни могут бесплатно приходить в парк в выходные и приводить с собой родных и друзей, другие получают солидные скидки на товары в палатках [32, с.26-29].

Таким образом, корпоративная культура компании Disney предусматривает очень щепетильное отношение ко всему: к сотрудникам компании, к процессу ее деятельности и, безусловно, к клиентам.

В отличие от американской, корпоративная культура Японии строится совершенно по другим принципам. В этой стране издавна ценятся и соблюдаются традиции и ритуалы. Люди делятся по признакам возраста, пола, должности и социального положения. В Японии очень почитается воспитание человека, его достоинство, а также проявление уважения к старшим, к семье и к коллегам.

К характерным чертам японской корпоративной культуры можно отнести:

- Пожизненный найм. Японцы считают, чтобы достичь успеха в своем деле и стать профессионалом, необходимо продвигаться по карьерной лестнице только в одной фирме, в той, куда ты изначально пришел. И только в этом случае работник может самосовершенствоваться и занимать высокие должности;

- Влияние названия университета, который закончил кандидат, и его престижа на получение желаемой должности. Для японцев статус университета имеет большое значение. Чем выше этот статус, тем больше шансов получить желаемое место в престижной компании;

- Быстрое освоение информации кандидатом. Работодатель может дать сотруднику задание любого объема и сложности вне зависимости от его статуса, опыта и знаний. Все это делается с целью развития сотрудника со всех сторон и созданию универсального работника;

- Коллективизм. В компаниях, как и в семьях, принято поддерживать друг друга и работать в одной команде. Японцы считают, чтобы достичь цель, нужно работать слаженно одним коллективом;

- Четкая организация пространства рабочего места. Японцы почти всегда тщательно структурируют свои рабочие места и держат их в порядке;
- Исключительно деловая обстановка. Обычно все сотрудники сидят тихо на своих рабочих местах и занимаются своим делом, не мешая другим;
- Дисциплина и пунктуальность. Японцы привыкли выполнять свою работу качественно, поэтому для них очень важно подходить к заданию со всем профессионализмом и сдавать его в срок;
- Поклон в знак уважения. В японской культуре не принято здороваться пожатием руки. Традиционно при встрече японцы кланяются друг другу в знак уважения;
- Начальник желает только лучшего. Каждый японец понимает, что начальник стремится привести компанию к успеху, и все его действия направлены на достижение этой самой главной цели, поэтому не стоит противиться приказам начальника, а слушать и делать все, что он говорит [4].

Tokyu Land Corporation – комплексная компания по недвижимости, которая управляет девелоперским бизнесом, жилым бизнесом, зарубежным бизнесом и другими видами бизнеса. Возглавляющей компанией является Tokyu Fudosan Holdings Group. С момента создания компании в 1953 году, корпорация постоянно стремится к созданию новых предприятий в сфере недвижимости. Компания постепенно расширяла свои бизнес-сферы в связи с социальными изменениями и изменениями в бизнесе: начиная от девелоперского бизнеса и заканчивая бизнесом по управлению недвижимостью, городским агентским бизнесом и розничным бизнесом. Сдвигая основной источник доходов от продажи недвижимости в лизинг недвижимости, такой как офисные здания и коммерческие объекты, с 2000 года компания преодолела разрывную экономику и кризис Lehman. Корпорация также рано начала заниматься секьюритизацией недвижимости для того, чтобы построить сильную бизнес-структуру, основанную на стабильном доходе [25].

Групповая философия компании: Tokyu Land Corporation стремится создать прекрасную среду обитания для всех.

Слоган группы: «К прекрасному веку Tokyu Group». Миссия компании: «Мы создадим красивую среду обитания, где каждый человек может стремиться к своему собственному счастью и гармонии в обществе». Политика управления компании Tokyu Land Corporation: «Работать самостоятельно и в команде, чтобы повысить синергию группы и создать надежный и любимый бренд». Также в политику управления компанией входят следующие принципы:

1. Удовлетворять текущие рыночные ожидания и разрабатывать новые;
2. Осуществлять инновационное управление с глобальной точки зрения;
3. Управлять в гармонии с природной средой;
4. Оценить индивидуальность и максимально использовать возможности работника.

В основу корпоративной культуры компании Tokyu Land Corporation входит (рисунок 8):

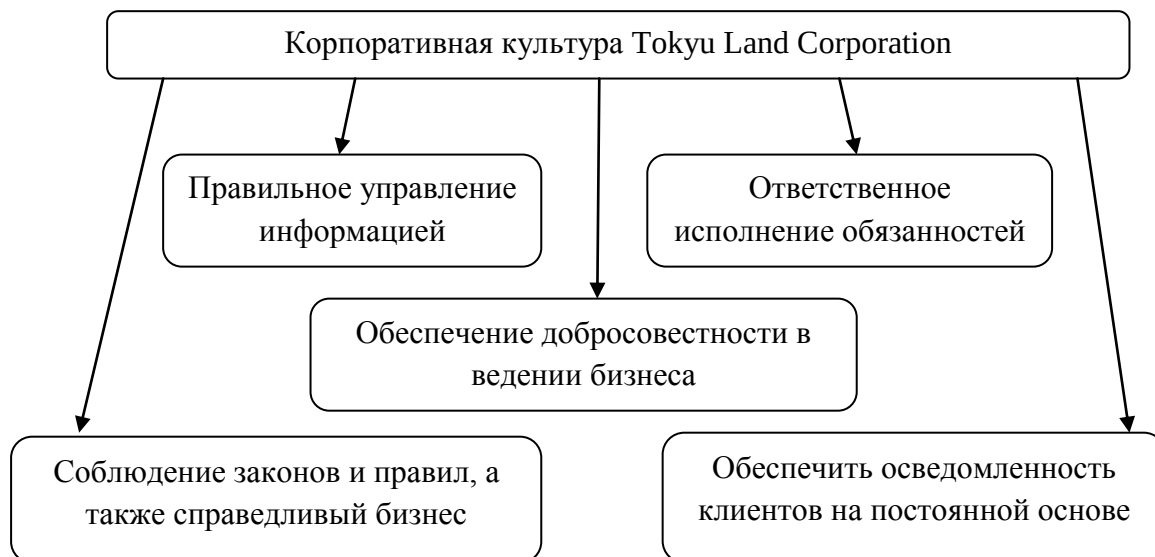


Рисунок 8 - Политика управления компании Tokyu Land Corporation

Источник: Официальной сайт компании Tokyu Land Corporation [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tokyu-land.co.jp/english/company/about/idea.html>

Подробнее рассмотрим основные элементы корпоративной культуры компании Tokyu Land Corporation.

1. Соблюдение законов и правил, а также справедливый бизнес: соответствовать законам и правилам; создавать лучшую практику материальных закупок и справедливой торговле; быть ответственным и справедливым.

2. Обеспечить осведомленность клиентов на постоянной основе: определить потребности клиентов и разработать продукты для удовлетворения их потребностей; быстро отвечать на запросы клиентов; понимать, что безопасность клиентов и услуг компании стоит на первом месте; предоставлять понятное и подходящее объяснение и маркетинг продуктов и услуг компании.

3. Ответственное исполнение обязанностей: ответственно исполнять обязанности, помня о понятиях «скорость» и «развитие»; воспитывать в себе организационную культуру; пользоваться преимуществами компании; обеспечить надлежащий процесс принятия решений; соблюдать правила компании; правильно проводить переговоры с бизнес-единицами.

4. Правильное управление информацией: использовать соответствующие системы документооборота и управления информацией; правильно использовать конфиденциальную информацию и соблюдать обязательства конфиденциальности; предотвращать внутреннюю торговлю; продвигать свою компанию; контролировать процесс работы для надлежащего учета и финансовой отчетности.

5. Обеспечение добросовестности в ведении бизнеса: сохранять корпоративные активы; обеспечить надежную, безопасную и комфортную рабочую среду; уважать людей; делать вклад в общество и заботиться об окружающей среде; использовать разумный подход к развлечениям в бизнесе и дарению подарков; четко разграничивать деловые и личные вопросы и отношения.

Таким образом, корпоративная культура японских компаний строится по принципам коллективизма, уважительного отношения к людям, комплексного индивидуального развития, пожизненного найма, продвижения своей компании, а также разделения деловых и личных отношений.

Корпоративная культура европейских компаний отличается от американской и японской культур. Европейские компании уделяют большое внимание социальной стабильности в обществе. Они не экономят на заработной плате. Большая часть населения Европы трудоустроена. Большинство европейских стран придерживаются мнения, что экономика является одним из элементов социальной жизни, но не ее основной составляющей.

Allianz «Insurance solutions from A to Z» («Страховые решения от А до Я») является ведущим мировым поставщиком страховых и финансовых услуг. Компания Allianz зародилась в Германии в 1890 году и уже насчитывает более 142 000 сотрудников по всему миру [27]. Компания оказывает следующие виды услуг страхования: страхование путешественников; страхование спортсменов; имущество; инвестиции и накопления; страхование жизни и от несчастного случая; страхование критических заболеваний; здоровье; дети.

Кроме основной деятельности, Allianz является спонсором многих спортивных учреждений, а также ей принадлежат права на название домашнего стадиона сильнейшего футбольного клуба Германии – «Баварии Мюнхен» сроком на 30 лет [23].

Корпоративную культуру компании можно описать двумя группами характеристик (рисунок 9):



Рисунок 9 - Корпоративная культура компании Allianz

Источник: Официальный сайт компании Allianz. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://allianz.ru>

Таким образом, европейская корпоративная культура представляет собой демократический стиль управления, дополнительные привилегии для сотрудников фирм, участие в развитии компании, а также возможность принимать участие в тренингах и обучении.

Корпоративная культура в России все еще является достаточно ограниченным явлением, при этом восприятие значимости отдельных ее элементов со стороны руководителей и сотрудников существенно отличается. Для того чтобы в нашей стране успешно развивалась корпоративная культура в современной России должен повышаться уровень менеджмента, который традиционно является одной из наиболее слабых сторон экономического развития РФ.

К общим проблемам формирования корпоративной культуры в большинстве российских компаний можно выделить:

1. Недооценку значения человеческих ресурсов, решение управленческих проблем, зачастую только техническими методами, игнорирование социокультурного потенциала человеческого капитала;

2. Весьма ограниченное число людей в руководстве крупных компаний, добившихся успеха благодаря личному таланту и труду. Назначение на руководящие посты по принципу родства и знакомства, личной преданности и лояльного отношения, индивидуальных мотивов;

3. Низкий уровень подготовки управленческого персонала в сфере мотивации сотрудников, управления талантами;

4. Усиление административного контроля, большая бюрократизированность, неэффективное использование государственных средств, коррупция;

5. Проблема несоответствия пространства и времени, стремление перенять западные временные мерки к огромной территории России, природные темпы которой значительно отличаются от Запада [20].

О том, как важна корпоративная культура в организациях сферы фитнес-услуг на территории России, анализирует в своей работе Коваленко Д.Ю.

Автор подчеркивает, что в последнее десятилетие в России стало очень популярным продвижение здорового образа жизни, следовательно, и развитие массового спорта. Поэтому по всей стране идет активное развитие бизнеса, который оказывает спортивно-оздоровительные услуги. Например, в г.Барнаул по плану до 2025г. будет развиваться соответствующая инфраструктура – 180 объектов - для физкультурно-оздоровительного движения – спортивные залы, бассейны, фитнес-залы.

На примере одной из первых сетей фитнес-клубов г.Барнаула Д.Коваленко выделяет элементы корпоративной культуры:

1. Наличие общей миссии компании
2. Наличие общей корпоративной формы
3. Общая цель сотрудников, клиентонаправленность

4. Квалифицированный персонал
5. Организация внутреннего распорядка
6. Доверительно выстроенные отношения между сотрудниками и клиентами
7. Общие собрания и мероприятия

Данная сеть фитнес-клубов на рынке существует уже более 15 лет, что позволило не только сформировать общую корпоративную культуру компании, но и удержать лидирующие позиции в местной фитнес-индустрии [14].

Еще один пример корпоративной культуры российской компании сферы услуг рассмотрим у агентства недвижимости «Этажи».

«Этажи» - федеральное агентство недвижимости, оказывающее полный спектр услуг по покупке, аренде и продаже недвижимости по всей России. Первый офис компании открылся в 2000 году и уже 18 лет компания занимает лидирующие позиции на рынке услуг, связанных с недвижимостью. За это время у компании появилось более 1000 застройщиков-партнеров и более 70 банков-партнеров.

Достоинства корпоративной культуры компании «Этажи» - это:

1. Корпоративный университет. Компании проводит обучение в корпоративном университете. Больше половины курсов проводятся за счёт компании, более 30 учебных программ находятся в свободном доступе на учебном портале, более 100 книг хранятся в электронной профессиональной библиотеке.

2. Самостоятельность сотрудников. Уровень дохода работников компании и их профессиональный рост зависит от личной мотивации и самоорганизации. Путь к достижению целей сотрудников понятен и реален для каждого.

3. Социальная активность. Насыщенная корпоративная жизнь компании выражается в участии сотрудников в социальных и спортивных

городских мероприятиях, корпоративных мероприятиях компании на природе, праздновании дня рождения компании в центральном офисе.

Компания «Этажи» всегда открыта к предложениям и самосовершенствованию [24].

Проанализировав корпоративную культуру и результаты деятельности российских компаний, можно сделать вывод о том, что дружба сотрудников, вера в их общую цель, мотивация и инвестиции в хорошие условия труда для сотрудников, создание креативной свободной атмосферы, поддержка проектов сотрудников — все это поможет развить компанию, которая будет ассоциироваться с семьей. Однако создание фальшивой культуры никогда не приведет компанию к цели. Только искренние, добрые отношения в коллективе помогут развить бизнес.

Таким образом, проанализировав корпоративную культуру зарубежных и отечественных компаний, можно сделать вывод об основных элементах этих двух культур.

Зарубежным странам характерны следующие элементы корпоративной культуры: использование различных методов, для побуждения сотрудников на повышение эффективности работы; проведение выступлений, на которых занимаются рассмотрением правил и целей; продвижение ценностей, размещение информации на плакатах и брошюрах; помощь новичкам с адаптацией; различные привилегии в компаниях.

Российские организации объединяют следующие компоненты корпоративной культуры: празднование торжеств, не только в пределах офиса, но и в другой обстановке; спортивные мероприятия - часто их участниками становятся и компаньоны; создание корпоративных гимнов; отдых и поездки, празднования совместно со всеми сотрудниками; соблюдение и создание прочих традиций.

2.2 Исследование корпоративной культуры в УК РОСТУМ и основные направления ее совершенствования

Группа компаний РОСТУМ – это девелоперский холдинг, объединяющий несколько компаний по производству стройматериалов, разработке и реализации проектов по строительству объектов жилой и коммерческой недвижимости, оказанию риэлтерских услуг, а также оказанию образовательных услуг для детей разных возрастов.

30 июля 2001 считается датой создания Группы Компаний РОСТУМ.

В апреле 2002 года компания взяла под своё управление Яснополянский завод силикатных стеновых материалов, расположенный в селе Ясная Поляна Кузнецкого района. Первоочередной целью стало выведение завода из кризиса, который был ликвидирован в течении года, после чего завод стал выпускать цветной кирпич.

1 сентября 2002 года стартовал первый этап проекта, который в дальнейшем будет называться Академия РОСТУМ, цель которого является - воспитать у подрастающего поколения активную жизненную позицию и способность реализовать свой потенциал с пользой для общества.

В сентябре того же года РОСТУМ принял участие в долевом строительстве и начал продавать квартиры в новых жилых домах.

До 2012 года ГК РОСТУМ работала под логотипом ГК Мегаполис и только в январе 2012 года произошел ребрендинг и компания стала называться ГК РОСТУМ. В состав обновленного холдинга вошли: РОСТУМ — Девелопмент, РОСТУМ — Строительные материалы, РОСТУМ — Недвижимость и Академия РОСТУМ [12].

Корпоративная культура - не то, что организация имеет, это то, чем она является. Корпоративная культура компании состоит из нескольких элементов. Безусловно, она формируется исходя из ценностей управленческой команды. Ведь изначально, чтобы сформировать

корпоративную культуру компании, ее основатели отталкивались от разработки миссии организации, ее видения, основных принципов работы, ценностей команды – все это и составило основу корпоративной культуры компании. Для того, чтобы рассмотреть корпоративную культуру УК РОСТУМ, поподробнее остановимся на ценностях управленческой команды, которые помогут ее раскрыть (рисунок 10):



Рисунок 10 – Ценности управленческой команды

Источник: Обучающий курс для управленцев ГК РОСТУМ «Результативное управление» Внутренний сайт «ГК РОСТУМ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>

1. Организационная Философия Компании – совокупность базовых идей, положенных в основу работы организации, выражающихся в принимаемых и реализуемых персоналом ценностях, нормах и принципах, которые регулируют деятельность организации на всех уровнях.

Организационную философию управленческой команды компании Ростум составляют ценности компании, бизнес-идея, миссия, видение, а также принципы поведения и деятельности.

2. Миссия ГК РОСТУМ: «РОСТУМ улучшает жизнь людей, создавая объединяющую, комфортную и продуманную среду жизни и деятельности».

3. Видение ГК РОСТУМ:

— Наши проекты яркие и инновационные. Современные технологии сочетаются в них с ресурсосбережением и заботой о людях.

— Наши идеи и усилия постоянно увеличивают стоимость Компании.

— РОСТУМ – это синергетический холдинг, состоящий из бизнес-единиц и управляющей компании, которая реализует общую стратегию.

— Компании Группы действуют в мультилокальном масштабе, являются лидерами инноваций в Пензенской области.

— Клиенты и партнеры уверены в том, что Компания всегда сделает то, что обещает.

— РОСТУМ притягивает людей и другие компании, являясь центром, вокруг которого объединяются те, кто ценит возможность улучшить окружающий мир.

— Работа с РОСТУМОМ развивает, постоянно давая новые идеи для повышения эффективности.

— Сотрудники Компании – команда самостоятельных, ответственных, высококвалифицированных партнеров. Все сотрудники постоянно обучаются новому, развиваются профессионально и личностно.

— Сотрудники гордятся Компанией и тем, что они в ней создали. Компания гордится Сотрудниками и заботится о них, давая возможности продуктивной жизни.

4. Ценности компании – наиболее значимые идеи, регулирующие деятельность компании, поведение всех ее сотрудников. Требования, которые сотрудники предъявляют к себе, своей деятельности, своим коллегам, миру в целом.

Ценности УК РОСТУМ:

— Полезный результат. Кредо - работать для клиентов. Каждый сотрудник максимально использует свой потенциал и привлекает ресурсы

для достижения целей. Сотрудники должны гордиться качеством и востребованностью продукта.

Сотрудник, соответствующий этой ценности, действует так: при постановке целей исходит из полезности результата; ставит амбициозные и реалистичные цели; находит необходимые ресурсы для достижения целей; достигает поставленных целей; собирает обратную связь о результатах своей работы; учитывает обратную связь и улучшает работу.

— Профессионализм. Кредо - важно быть лучшими в своем деле. Сотрудники компании ищут и внедряют новые идеи, совершенствуют себя и свою работу. Решения, которые принимают осознаны и продуманы.

Сотрудник, соответствующий этой ценности, действует так: находит новые идеи во внешней среде; постоянно расширяет и углубляет свои знания и опыт; внедряет инновации, совершенствует свою деятельность; учитывает последствия своих решений; действует последовательно и планомерно; учится на ошибках; делится своим опытом с другими.

— Надежность. Кредо - выполнять свои обязательства и рассчитывать на взаимность.

Сотрудник, соответствующий этой ценности, действует так: принимая на себя обязательства, продумывает средства и ресурсы; выявляет и сообщает информацию о возможных рисках и проблемах; выполняет обязательства; вовремя сообщает значимую информацию; принимает меры для устранения препятствий; требует выполнения обязательств от других.

— Доверие. Кредо - выстраивать доверительные отношения с клиентами, партнерами и друг с другом.

Сотрудник, соответствующий этой ценности, действует так: признает и исправляет свои ошибки; поддерживает долгосрочные отношения; предлагает свою помощь; открыто высказывает и аргументирует свою точку зрения; принимает и отстаивает позицию компании во внутренней и внешней среде; своевременно дает конструктивную обратную связь; действует тактично и корректно.

— Ценность ИКС. Кредо: сотрудники компании - это люди действия. Они делают то, что нравится и получают удовольствие от того, что делают.

Сотрудник, соответствующий этой ценности, действует так: принимает решения и действует самостоятельно; мотивирует, вдохновляет, заряжает оптимизмом; готов к изменениям и быстро реагирует на них; инициирует изменения; увлекает своими идеями других; поддерживает идеи других.

Более подробное описание ценностей и управленческих технологий, способствующих повышению проявленности ценностей компании представлено в приложении Б.

5. Принципы поведения конкретизируют реализацию ценностей в повседневных действиях сотрудника. Они отвечают на вопрос, как ведет себя сотрудник компании в соответствии с ее ценностями. Принципы поведения служат основой для оценки каждого сотрудника.

6. Принципы деятельности. Данные принципы строятся на основе культуры компании. В основу кадровой политики УК РОСТУМ входят несколько принципов деятельности компании:

— Сотрудники учатся, не жалея времени и средств.

Компания вкладывается в компетенцию тех сотрудников, кто самостоятельно учится и развивается, умеет применять полученные знания и постоянно совершенствует свою деятельность.

— Вознаграждение – продукт оценки результата труда.

Размер заработной платы должен быть адекватен качеству его индивидуальной и командной работы, вкладу в развитие компании.

— Рецепт карьерного роста в компании очень прост – нужно добиваться больших результатов.

Возможности для развития и совершенствования не ограничены. УК РОСТУМ заботится о развитии своих сотрудников и тех, кто стремится добиться высоких результатов, компания может отправить на обучение в том направлении, которым занимается сотрудник. Все расходы также оплачивает

компания после согласования с директором по управлению корпоративной культуры [19].

Таким образом, в УК РОСТУМ достаточно раскрыта корпоративная культура. Особый акцент делается такие элементы корпоративной культуры как миссия, видение компании, а также ее ценности. Каждый сотрудник компании должен знать эти основы и стремиться соответствовать им.

С целью анализа корпоративной культуры была изучена организационная документация ООО «Управляющая компания РОСТУМ», отражающая элементы корпоративной культуры и проведено глубинное интервью с менеджером по персоналу отдела кадров компании (приложение В).

На вопрос, какое значение имеет корпоративная культура для УК РОСТУМ, заданный менеджеру по персоналу компании, был получен следующий ответ: *«Корпоративная культура — это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности, социальные, коммуникативные и моральные нормы, ритуалы, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика). Культура для группы — это то же самое, что личность или характер для человека. Мы можем наблюдать результирующее поведение, но часто не видим силы, это поведение вызывающие. Корпоративная культура для нашей компании является очень значимой».*

В УК РОСТУМ корпоративная культура является основой работы компании. Поэтому к задачам менеджера по персоналу относится знакомство с корпоративной культурой компании новых сотрудников, поддержание корпоративной культуры, а также ее развитие.

Нужно заметить, что на особенности корпоративной культуры каждой организации оказывают влияние целый ряд факторов. В УК РОСТУМ менеджер по персоналу отметила следующее: *«Формирование организационной культуры определяется первичными и вторичными факторами. К первичным относятся точки концентрации внимания*

руководства; реакции руководства на критические ситуации, возникающие в компании; отношение к работе и стиль поведения руководителей; критерии поощрения, отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников. Вторичные факторы включают в себя структуру компании; систему передачи информации; внешний и внутренний дизайн, оформление помещений; мифы и истории о важных событиях и лицах компании; формализованные идеи организационной философии».

Если говорить про первичные факторы формирования организационной культуры, а именно про реакцию руководства на критические ситуации в компании, отношение к работе и стиль поведения руководителей, то УК РОСТУМ следует следующим принципам: выход можно найти почти из любой ситуации; ошибки совершают все, главное, чтобы сотрудник понял, что сделал не так, провел работу над ошибками и в будущем их не совершал. Если говорить про вторичные факторы формирования организационной культуры УК РОСТУМ, то можно отметить, что у компании есть свой единый логотип в виде ростка с бутоном в виде сердца, а основными цветами компании являются красный и белый.

В каждой организации есть свои проявления корпоративной культуры. В УК РОСТУМ менеджер по персоналу выделяет следующее: *«Одним из проявлений корпоративной культуры в УК РОСТУМ является проведение различных корпоративных мероприятий. Участие в корпоративных мероприятиях обязательно для руководителей бизнес-единиц (отсутствие допускается только по уважительной причине); в отношении сотрудников объектом контроля для руководителя является систематическое отсутствие на мероприятиях без уважительной причины. Корпоративные мероприятия внутри и между подразделениями проводятся при информировании директора управления корпоративной культурой».*

УК РОСТУМ имеет ряд ежегодных корпоративных мероприятий, таких как субботник, новогодний корпоратив, летний корпоратив, а также участие в благотворительности.

В целом корпоративная культура оказывает большое влияние на персонал. Она может как сплотить коллектив, так и поделить на отдельные суб.культуры. В УК РОСТУМ наблюдается относительно стабильный персонал. Одним из факторов, которые оказывают на это влияние, является корпоративная культура. Это подтверждает и менеджер по персоналу: *«Корпоративная культура компании напрямую связана с ее ценностями. Индивидуальные ценности первых лиц компании определяют, каким образом они строят компанию, какие базовые идеи они вкладывают в нее, какой хотят ее видеть. Осознание ценностей необходимо для привлечения единомышленников и для отсева людей с чуждым мировоззрением. Культивирование ценностей позволяет сплотить сотрудников и помогает создать благоприятную организационную среду, которая способствует стабилизации персонала».*

Одной из задач по прохождению стажировки в УК РОСТУМ является знание миссии и ценностей компании. Так ежегодно в компании проводятся встречи с новыми сотрудниками для объяснений принципа работы компании, ее корпоративной культуры, в том числе миссии и ценностей, деятельности всех бизнес-единиц ГК РОСТУМ, а также для знакомства с историей создания организации и главных лиц компании: директоров и руководителей подразделений.

Проанализировав корпоративную культуру УК РОСТУМ, можно сделать вывод, что в компании уделяется большое внимание этому направлению.

К достоинствам корпоративной культуры УК РОСТУМ можно отнести то, что периодически в компании проводятся корпоративные мероприятия, в компании изначально строятся доверительные отношения с руководителями и коллегами, компания имеет свой логотип, корпоративные цвета, а также то, что все сотрудники фирмы знают миссию, видение и ценности компании (рисунок 11):

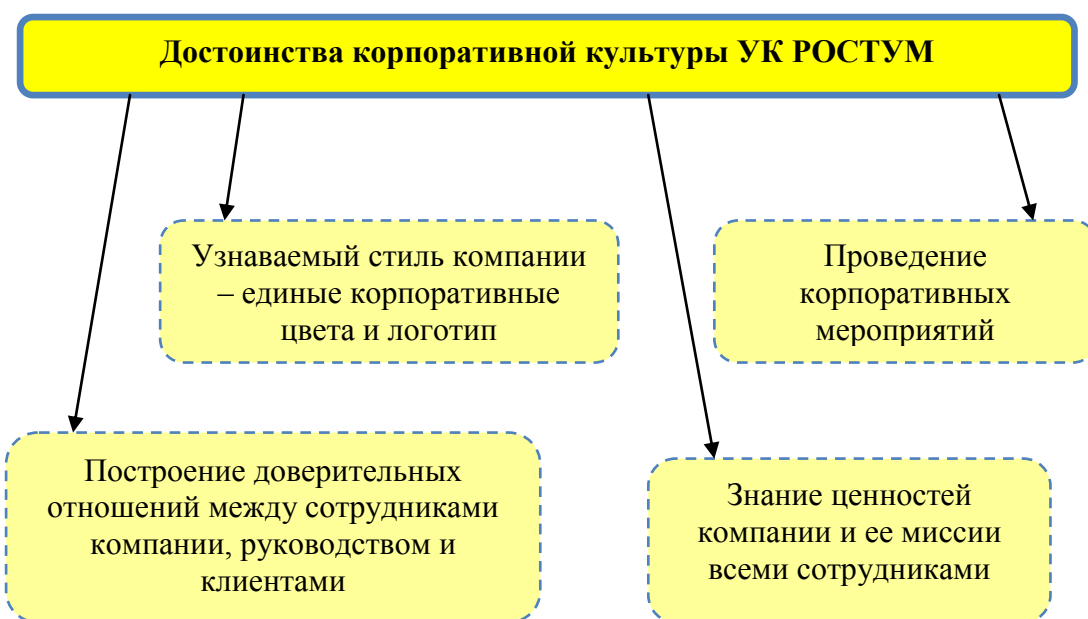


Рисунок 11 – Достоинства корпоративной культуры УК РОСТУМ

Источник: составлено автором по материалам [Обучающий курс для управленцев ГК РОСТУМ «Результативное управление». Внутренний сайт ГК РОСТУМ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>

Несмотря на то, что недостатки корпоративной культуры УК РОСТУМ не такие значительные, следует проанализировать их и предусмотреть пути решения и совершенствования корпоративной культуры компании (таблица 3).

Таблица 3 – Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры УК РОСТУМ

№	Недостатки	Рекомендации
1	Редкие корпоративные мероприятия	Проводить больше совместных мероприятий
2	Устаревшие традиции компании	Создавать новые и поддерживать устоявшиеся традиции компании
3	Недостаток неформального общения	Найти способ комфортного общения сотрудников друг с другом и даже с руководством
4	Отсутствие наглядной информации по существующей корпоративной культуре	Создать буклет с основами корпоративной культуры организации

Источник: составлено автором по материалам [Обучающий курс для управленцев ГК РОСТУМ «Результативное управление». Внутренний сайт ГК РОСТУМ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>

Рассмотрим поподробнее действия по совершенствованию корпоративной культуры УК РОСТУМ.

1. Редкие корпоративные мероприятия.

Для того, чтобы сблизить коллектив следует не пропускать и чаще проводить совместные мероприятия. Например, тренинг на командообразование. Также два раза в год можно проводить общие собрания, на которых будут подведены итоги этого полугодия. Так сотрудники смогут увидеть, чего они добились, работая всей командой, и чего еще стоит достичь. К традиционным совместным мероприятиям также можно отнести субботник, празднование дней рождений и праздников, благотворительность.

2. Устаревшие традиции компании.

Необходимо не только поддерживать старые традиции компании, но и создавать новые. Например, можно сделать традиционный выезд в детский дом в день защиты детей 1 июня. Так сотрудники компании смогут ввести добрую, объединяющую ежегодную традицию, а также проводить время с удовольствием и пользой.

3. Недостаток неформального общения.

Возможно, это связано с тем, что люди иногда боятся спросить или что-то сказать другому работнику или руководству. Для этого можно создать внутреннюю почту, с помощью которой каждый работник сможет отправить свои замечания, рекомендации, пожелания своему коллеге или руководителю организации. Более современным вариантом будет создание внутреннего онлайн-канала для общения. В этом случае, сотрудники смогут общаться с коллегами прямо со своего рабочего места. Примером такой быстрой связи для общения с коллегами может быть ICQ — бесплатная система мгновенного обмена текстовыми сообщениями для мобильных и иных платформ с поддержкой голосовой и видеосвязи.

4. Отсутствие наглядной информации по существующей корпоративной культуре.

Для того, чтобы новые сотрудники лучше ориентировались в основах корпоративной культуры организации, можно создать буклет с основными принципами корпоративной культуры УК РОСТУМ. Так сотрудники смогут доступнее узнать правила и основы компании и увидеть ее логотип, дизайн и корпоративные цвета. Кроме этого, наглядную информацию легче усваивать, а значит сотрудники смогут быстрее запомнить и понять корпоративную культуру компании и успешно пройти стажировку (приложение Г).

Таким образом, одним из главных направлений деятельности менеджеров по управлению персоналом УК РОСТУМ является работа над корпоративной культурой компании. Каждый сотрудник УК и ГК РОСТУМ должен знать 5 ценностей компании (Полезный результат, Профессионализм, Надежность, Доверие, Ценность Икс), понимать их, а также соответствовать им. Кроме этого работники должны знать миссию компании и то, чем занимается каждая бизнес-единица. Сотрудники УК РОСТУМ должны уважительно относиться друг к другу, руководителям и клиентам компании, также быть честными и справедливыми, помогать другим и не отказываться от помощи сами.

Основу корпоративной культуры составляют следующие элементы: миссия, цели, ценности, нормы и регламенты. Также есть элементы, которые добавляются со временем (имидж компании). Корпоративная культура создается индивидуально в зависимости от нескольких факторов: деятельности организации, руководства, целей и ценностей, людей, которые там работают.

Корпоративная культура играет большую роль в управлении персоналом. Цель управления корпоративной культурой – создание ориентира поведения для сотрудников, которое упростит регулирование их профессиональной деятельности, результатом которой должно являться процветание организации. Цели, функции, принципы, методы управления корпоративной культурой напрямую влияют на процесс ее формирования. В

зарубежных и отечественных компаниях этот процесс происходит по-разному.

Корпоративная культура УК РОСТУМ имеет ряд достоинств и недостатков, но все минусы существующие в корпоративной культуре компании можно исправить. В целом УК РОСТУМ имеет свою корпоративную культуру, в компании присутствует доброжелательная атмосфера, проводятся командные мероприятия, на которых присутствует большая часть сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день корпоративная культура является неотъемлемой частью жизни предприятия. Корпоративная культура представляет собой философию и идеологию управления компанией, а также систему норм и ценностей, лежащих в основе взаимоотношений и взаимодействия внутри определенной организации, и отражающих индивидуальность компании, восприятие себя и других.

Основу корпоративной культуры составляют ее элементы, такие как миссия, цели, видение, ценности, правила поведения, нормы и регламенты компании. Корпоративная культура имеет свои функции - нормативно-регулирующую, ценностную, адаптационную, коммуникационную, ориентационную, охранную и имиджевую. Принципами ее формирования являются принцип всеобщности, доступности, однозначности, уважения, обоснованности и достижимости.

Корпоративная культура играет значимую роль в управлении персоналом. Цель управления корпоративной культурой – создание ориентира поведения для сотрудников, которое упростит регулирование их профессиональной деятельности, результатом которой должно являться процветание организации. Все элементы корпоративной культуры влияют на процесс ее формирования. В зарубежных и отечественных компаниях подход к формированию и развитию корпоративной культуры разный.

Зарубежные организации акцентируют внимание на деталях, создают организационные привилегии для ее сотрудников, направляют движение работников к одной цели, разрабатывают свой логотип и стиль компании. Также для компаний важна социальная стабильность в обществе. Они не экономят на заработной плате, а платят в соответствии с выполненной работой и даже больше этой нормы, чтобы побуждать сотрудников работать еще лучше.

В российской практике управления пока нет единого представления о корпоративной культуре, но к основным традиционным ее характеристикам относится: проведение корпоративных мероприятий, совместное празднование различных праздников, возможность коллективно принимать решения, а также участвовать в тренингах и обучении.

Корпоративная культура ООО «Управляющая компания РОСТУМ» очень хорошо развита, стабильна и имеет больше достоинств, чем недостатков. К достоинствам корпоративной культуры «УК РОСТУМ» относится узнаваемый стиль компании, проведение корпоративных мероприятий, построение доверительных отношений между сотрудниками компании, руководством и клиентами, знание ценностей компании и ее миссии всеми сотрудниками. Предложения по совершенствованию корпоративной культуры компании заключаются в следующем: проводить больше совместных мероприятий, создавать новые и поддерживать устоявшиеся традиции, ввести новый способ комфортного общения – внутренний онлайн чат, а также раздавать буклет с основами корпоративной культуры компании новым сотрудникам. При совершенствовании корпоративной культуры компании и применении данных рекомендаций, «УК РОСТУМ» сможет достичь новых вершин, а ее сотрудники смогут стать еще сплоченнее и целеустремленнее.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев – Спб.: Гуманистика, 2016. – 201 с.
2. Ачкасова, В.А. Связи с общественностью как социальная инженерия / В.А. Ачкасова, Л.В. Володина. – М.: Юрайт, 2018. – 174 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремен. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 320 с.
4. Георгадзе, Е.М. Корпоративная культура, взаимоотношения начальника и подчиненного в японских компаниях / Е.М. Георгадзе // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. - №3 Ч.2. – с.21-28.
5. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. — М.: Издательство «Финпресс», 2017. — 256 с.
6. Григорьева, М.С. Роль корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами / М.С. Григорьева, Н.А. Александрова // Вестник забайкальского государственного университета. – 2014. – с.50-56
7. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 387 с.
8. Дил, Т. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни / Т. Дил, А. Кеннеди. – 1999. –232 с.
9. Долганова, В.А. Характеристики корпоративной культуры, влияющие на эффективность работы предприятия / В.А. Долганова, О.Е. Стеклова // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2017. – с.66-67.
10. Ермолов, Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Ю.А. Ермолов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №8. - с.45-48

11. Ермолов, Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю.А. Ермолов // Вестник Тамбовского университета. - №9 (113). – 2012. – с.78-85
12. История создания ГК РОСТУМ. Внутренний сайт «ГК РОСТУМ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2016. – 320 с.
14. Коваленко, Д.Ю. Корпоративная культура как важнейший элемент организаций сферы фитнес-услуг / Д.Ю. Коваленко // Социологические науки. Novainfo. – 2017. - №66-1. – с.39-45
15. Корниенко Л. Корпоративная культура в российских корпорациях / Л. Корниенко, Р. Хужин // Управление инновационным развитием экономики: теория, методология, практика: сборник научных трудов. – 2014. – с.214-218.
16. Логинова, О.Б. Управление организационной культурой предприятия сферы услуг: функциональный аспект / О.Б. Логинова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экономический менеджмент». – 2015. – №2. - с.73-84.
17. Модель 7S Питерса и Уотермана. Территория Корпоративной Культуры. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trkk.ru/data/models/70-model-7s-pitersa-i-uotermana.html>
18. Модель культуры Шейна. Территория Корпоративной Культуры. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trkk.ru/data/models/71-model-kultury-sheyne.html>
19. Обучающий курс для управленцев ГК РОСТУМ «Результативное управление». Внутренний сайт «ГК РОСТУМ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>

20. О корпоративной культуре предприятий. Управление персоналом [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://promdevelop.ru/rabota/o-korporativnoj-kulture-predpriyatij/>
21. Определения организационной (корпоративной) культуры. HR-Portal – Сообщество HR-менеджеров. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>
22. Официальный сайт «ГК РОСТУМ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostum.ru>
23. Официальный сайт компании «Allianz». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://allianz.ru>
24. Официальный сайт компании «Агентство недвижимости «Этажи»». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.etagi.com>
25. Официальной сайт компании «Tokyu Land Corporation». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.tokyu-land.co.jp/english/company/about/idea.html>
26. Родионова, В.О. Системный подход к формированию организационной культуры конкурентоспособного предприятия / В.О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2014. - №9. – с.12-14
27. Селиванов, И. ТОП-50 инновационных компаний мира / И. Селиванов // tmn деловой журнал. – 2016. - №4. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://1tmn.ru/ratings/world-ratings/top-50-innovacionnykh-kompanijj-mira-4140006.html>
28. Словарь по управлению персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/vglossary>
29. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина – М. : ИНФРА-М, 2016. – 624 с.
30. Стандарт оформления кадровой документации «ГК РОСТУМ» / Утв.упр. финансами и корпоративной культурой от 08.06.2016

31. Стандарты деятельности в области работы с персоналом УК РОСТУМ / Утв.ген.директором от 03.02.2014.
32. Суйунбекова, С. The Walt Disney Company один из крупнейших финансовых конгломератов индустрии развлечений в мире / С. Суйунбекова // Корпоративная культура. – 2017. – №3. – с.26-29.
33. Уланов К. Корпоративная культура в современном бизнесе: типы, уровни и лучшие примеры / К. Уланов // MARKETING РЕВИЗОР. – [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/>
34. Управление персоналом. Директор по персоналу – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/rubric/56934-qqq-15-m4-upravlenie-personalom>
35. Управленческие технологии, способствующие повышению проявленности ценностей (обязательные для использования управленцами ГК РОСТУМ)/ Утв. ген. дир. 03.02.2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostum.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 - Определения организационной (корпоративной) культуры зарубежными исследователями

Год	Автор	Сущностное понимание
1952	Э. Джакус	Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
1974	Л. Эллридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
1981	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп
1981	У. Оучи	Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях
1982	К. Голд	Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что ее отличает от всех других в отрасли
1982	М. Пакановский, Н. О’Доннел - Тружиллио	Организационная культура – это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является
1985	Э. Шейн	Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей, по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем

Продолжение таблицы А1

Год	Автор	Сущностное понимание
1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура – совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта
1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений
1986	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами
1991	Г. Хофстед	В широком смысле организационная культура – коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой
1992	Д. Дреннан	Культура организации – это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения
1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации
1995	Э. Браун	Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации
1998	М. Армстронг	Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.
2002	Д. Мацумото	Организационная культура – динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к укоренным ценностям и убеждениям, которые считают важными отдельные работники и вся организация в целом

Источник: Ермолаев Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю.А. Ермолаев / Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. Организация и управление. – 2012. – с.78-85.

Таблица А2 - Определения организационной (корпоративной) культуры
отечественными исследователями

Год	Автор	Сущностное понимание
1993, 1998	Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.
1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике
2000	В.В. Томилов	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
2000	В.В. Козлов	Корпоративная культура – это 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. Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации

Продолжение таблицы А2

Год	Автор	Сущностное понимание
2001	А.О. Блинов, О.В. Василевская	Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения
2001	В.А. Спивак	Культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам
2001	О.С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения
2002	А.В. Карпов и др.	Организационная культура – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией организации
2003	Н.В. Тесакова	Корпоративная культура – это признаваемые конкретной организацией правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика)
2010	И.В. Грошев, В.М. Юрьев	Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения

Источник: Ермолаев Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю.А. Ермолаев / Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. Организация и управление. – 2012. – с.78-85.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Управленческие технологии, способствующие повышению проявленности ценностей (обязательные для использования управленцами ГК)

Ценность	Технологии	Порядок реализации	Периодичность	Ответственный
Полезный результат	Информирование о планах и результатах деятельности	Проведение еженедельных планерок в подразделениях	еженедельно	Рук-ли подразделений
		Проведение ежемесячных отчетов/информирования в подразделениях	ежемесячно	Рук-ли подразделений
		Проведение ежеквартальных отчетов/информирования в подразделениях	ежеквартально	Рук-ли подразделений
		Проведение отчетов/информирования за год	По факту года	Рук-ли подразделений
		Информирование о результатах сессий стратегического планирования	Не позднее 1 мес. с даты проведения сессии	Рук-ли подразделений
		Выделение лучших сотрудников периода: - сотрудники, которые нас порадовали/удивили (представление на информировании, размещение фото на доске «героев») - представление номинантов (ежегодное подведение итогов)	Ежемесячно/ Ежеквартально/ ежегодно	Рук-ли подразделений
		Информирование о текущих событиях в БЕ и ГК в целом, размещение информации на внутреннем и внешнем сайте	Еженедельно	Рук-ли подразделений Директор УБ Директор УКК
	Оценка качества деятельности/взаимодействия между подразделениями	Оценка удовлетворенности деятельностью функциональных управлений	Ежемесячно	Директора ФУ

Продолжение таблицы

Ценность	Технологии	Порядок реализации	Периодичность	Ответственный
		Запросы обратной связи в текущем взаимодействии	В текущем порядке	Рук-ли подразделений
	Продвижение социальных акций, наград, участия в акциях других Компаний и иных полезных инициатив ГК	Размещение информации по внутренней почте, внутреннем сайте Информирование в подразделениях	по факту	Директор УКК Рук-ли подразделений
	Информирование о продуктах Компании с обозначением пользы наших продуктов	Проведение обучающих мероприятий	2 раза в год	Директор УКК Рук-ли подразделений
	Разработка системы стимулирования по целям		По факту утверждения целей	Рук-ли подразделений
Професси-онализм	Информирование в подразделениях об инновациях в отдельных областях деятельности	Изучение лучшей практики, обмен информацией (проведение «часов инноваций» и «читательских клубов»)	Не реже 1 раза в 2 месяца	Рук-ли подразделений
	Проведение презентации по итогам обучения в подразделениях		По факту обучения	Рук-ли подразделений
	Разработка и контроль программ развития по итогам оценки 360 градусов и профессионально й оценки		1 раз в год/контроль 2 раза в год	Рук-ли подразделений
	Информирование других сотрудников и подразделений о внедренных технологиях работы.	Проведение сессий по обмену лучшими практиками	2 раза в год	Рук-ли подразделений

Продолжение таблицы

Ценность	Технологии	Порядок реализации	Периодичность	Ответственный
	Создание пополняемого списка книг, рекомендованных к прочтению	Размещение в электронной библиотеке	В текущем порядке	Рук-ли подразделений Директор УКК
Надежность	Продвижение примеров проявленности ценностей	Выделение отличившихся сотрудников	На планерках в подразделениях, на информировании	Рук-ли подразделений
	Разработка регламентов взаимодействия подразделений		По мере необходимости	Рук-ли подразделений
Доверие	Взаимная обратная связь		1 раз в полгода	Рук-ли подразделений Директор УКК
	Проведение оценки 360 градусов, выдача обратной связи по факту оценки		1 раз в год (ноябрь)	Директор УКК.
	Проведение оценки корпоративной среды	Проведение опроса по оценке корпоративной среды, проведение сессий в каждом подразделении по выработке решений, направленных на коррекцию деловой практики	1 раз в год	Директор УКК Рук-ли подразделений
	Командное решение задач	Организация проблемных совещаний для совместного решения задач	По мере возникновения проблемных вопросов	Рук-ли подразделений
	Продвижение помощи, участия коллег в решении задач отдельных сотрудников и подразделений	Выделение людей на информировании	ежеквартально во время информирования	Рук-ли подразделений
		Размещение и пополнение «ящиков благодарности» в офисах	В текущем порядке	Рук-ли подразделений

Продолжение таблицы

Ценность	Технологии	Порядок реализации	Периодичность	Ответственный
	Организация профессиональных праздников, отмечаемых в Компании		По календарю	Рук-ли подразделений Директор УКК
	Проведение неформальных внутренних мероприятий в подразделениях (при отсутствии корпоративного празднования «больших» праздников руководители организуют праздники самостоятельно)		Не реже 1 раза в квартал	Рук-ли подразделений
	Организация Дней рождения Компаний и ГК		Каждая Компания в свой день	Рук-ли подразделения
Ценность ИКС	Привлечение сотрудников к принятию решений	Организация вовлекающих мероприятий, проблемных совещаний	При возникновении необходимости в принятии решений	Рук-ли подразделений
	Определение зон самостоятельного решения вопросов для каждого сотрудника	Определить и проговорить с каждым сотрудником зоны, в которых он может принимать решения самостоятельно		Рук-ли подразделений

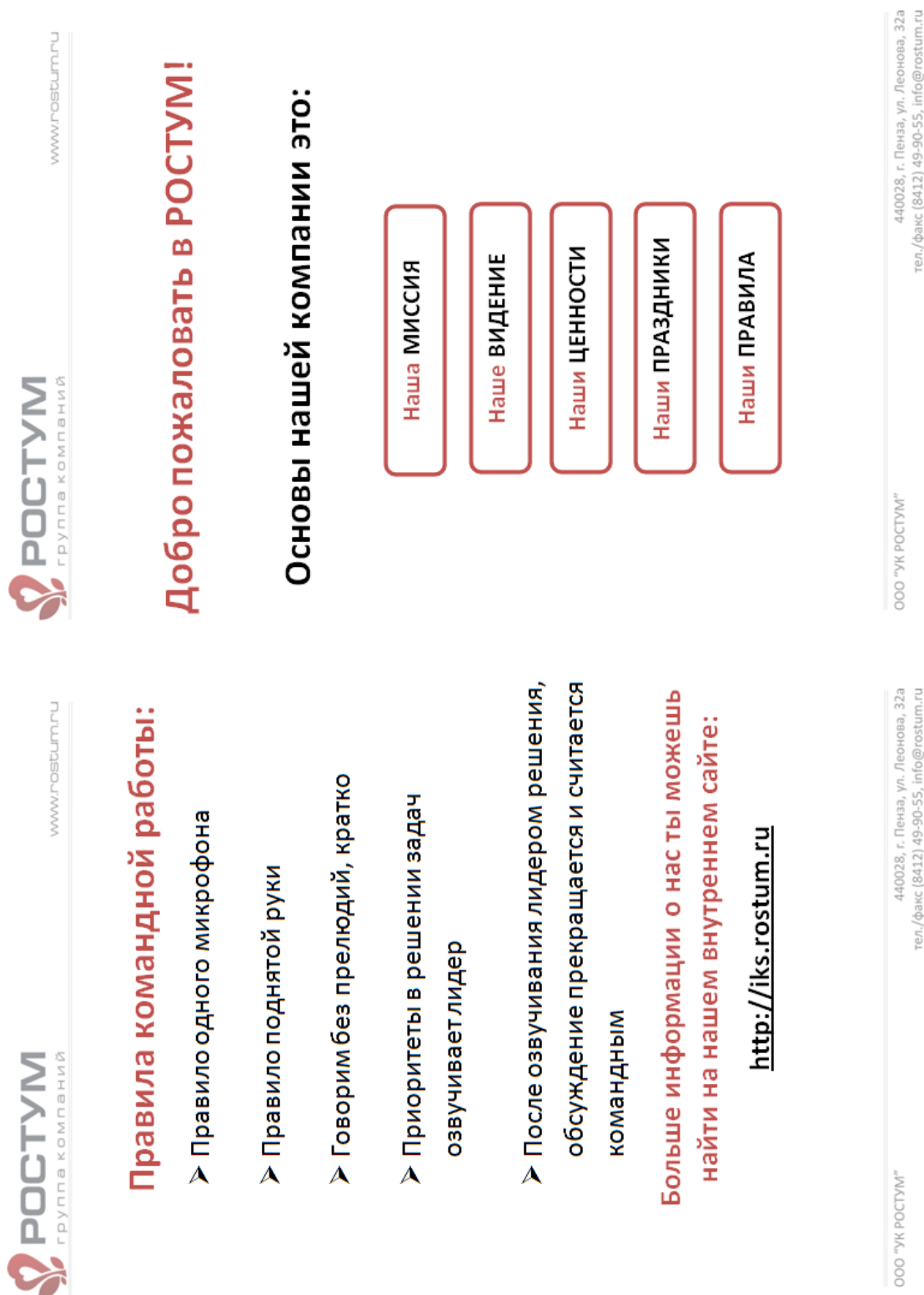
Источник: Управленческие технологии, способствующие повышению проявленности ценностей (обязательные для использования управленцами ГК)/ Утв. ген. дир. 03.02.2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostum.ru>

Вопросы для глубинного интервью о корпоративной культуре в ООО «УК Ростум»:

1. Значение корпоративной культуры для компании Ростум?
2. Какие основные принципы корпоративной культуры в «УК Ростум»?
3. Какие элементы корпоративной культуры используются в Ростуме?
4. Какие факторы оказывают влияние на построение корпоративной культуры?
5. Как проявляется корпоративная культура в «УК Ростум»?
6. Какое влияние оказывает корпоративная культура на организацию?
7. Какое влияние оказывает корпоративная культура на психологический климат в коллективе?
8. Какое влияние оказывает корпоративная культура на стабилизацию персонала?
9. Какие методы управления корпоративной культурой применяются в Ростуме?

Источник: составлено автором по материалам УК РОСТУМ

Макет буклета с основными принципами корпоративной культуры УК РОСТУМ (разворот 1)



Макет буклета с основными принципами корпоративной культуры УК РОСТУМ (разворот 2)

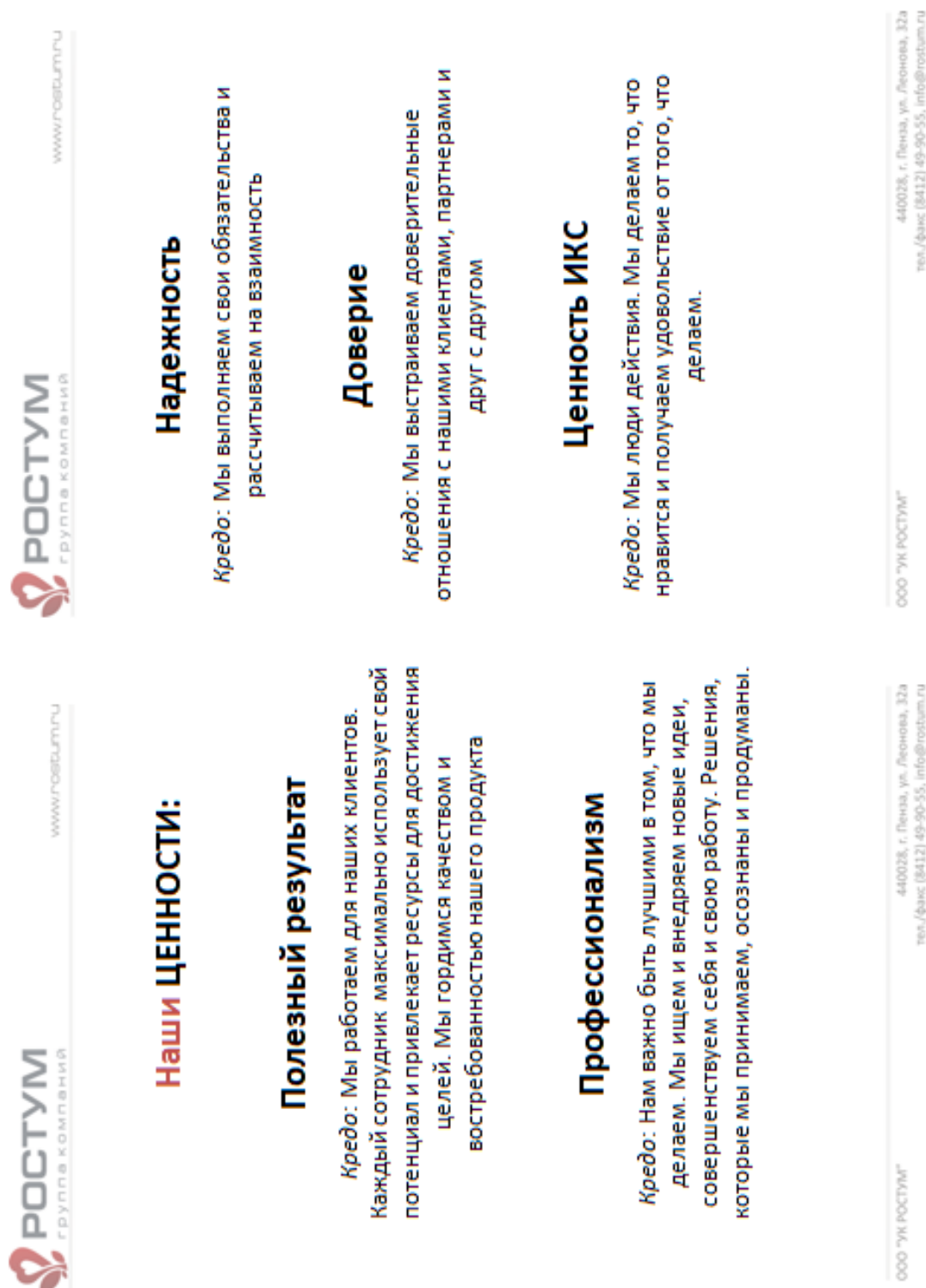
ГК РОСТУМ - девелоперский холдинг, объединяющий компании по производству стройматериалов, разработке и реализации проектов по строительству объектов жилой и коммерческой недвижимости, оказанию риэлтерских услуг. Мы также оказываем образовательные услуги для детей и подростков.



Наши ПРАВИЛА:

- Информирование об отсутствии
- Внешний вид соответствует «здоровому смыслу» (все, что противоречит здоровому смыслу мы описали www.iks.rostum.ru)
- Корпоративные мероприятия – возможность пообщаться
- Расставания тоже случаются, мы не уходим молча
- Здравоемся друг с другом и посетителями компании
- На встречи приходим вовремя и подготовленными
- Мы отвечаем на звонки коллег в случае их отсутствия (правила общения по телефону на www.iks.rostum.ru)
- Мы относимся к ресурсам компании как к своим собственным
- Мы не знаем слов «Я постарюсь»
- Мы качественно оформляем документацию
- Отказы не допустимы
- Не сообщаем сведений, относящихся к коммерческой тайне
- Мы ведем переговоры в переговорных комнатах
- Участвуем в творческих мастерских
- Ростум покоряет мир

Макет буклета с основными принципами корпоративной культуры УК РОСТУМ (разворот 4)



Источник: составлено автором по [Обучающий курс для управленцев ГК РОСТУМ «Результативное управление». Внутренний сайт «ГК РОСТУМ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iks.rostum.ru/parts/52>]

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.
Рисунков 12, таблиц 6 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2019 г.

Чернышева Д.Ю.