

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Совершенствование корпоративной культуры на предприятии торговой
сферы (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

Студент

Выборнова 08.06.2020
(подпись, дата)

Выборнова Д.О.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

08.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

11.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 08.06.20 № 9)

Заведующий кафедрой

Кочарная
(подпись)

Кочарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой отлично (протокол ГЭК от 23 июня 20 № 6)

Секретарь ГЭК

Корж
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	8
1.1 Понятие, виды и функции корпоративной культуры	8
1.2 Процесс формирования корпоративной культуры.....	17
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ	26
2.1 Изучение корпоративной культуры в зарубежных и российских организациях.....	26
2.2 Анализ корпоративной культуры организации на примере ООО «Леруа Мерлен Восток».....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	52

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичных изменений в мировой и отечественной экономике большое значение приобретает эффективное управления корпоративной культурой.

В современном мире основной целью компании в жёсткой конкуренции является получение прибыли. Это зависит как от лояльности сотрудников к своей организации, так и от количества постоянных клиентов, которые приносят прибыль компании. Высокая конкуренция стимулирует процесс увеличения ассортимента товаров. В современных рыночных условиях клиент покупает не только услугу, но и хорошие отношения со своим продавцом. Именно по этой причине уровень корпоративной культуры является существенным фактором при выборе торговой компании при прочих равных условиях.

Корпоративная культура используется как инструмент повышения эффективности деятельности компании, который направляет всех сотрудников к общим целям, мобилизует их инициативы и обеспечивает продуктивное взаимодействие всех подразделений организации. Опыт многих западных и российских организаций подтверждает, что компания процветает, в которой создана сплочённая команда, где преодолены иерархические барьеры, где все заинтересованы в общем успехе, потому что от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Поэтому организация, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру, растёт и развивается быстрее всего.

Актуальность выбранной темы данной работы обусловлена тем, что современные рыночные отношения диктуют компаниям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой корпоративной культурой, а также правильно разработанная и реализованная корпоративная культура способствует повышению конкурентоспособности организации.

В настоящее время на тему корпоративной культуры написано много трудов и не существует единой трактовки данного понятия. Корпоративная культура имеет множество определений, как у западных, так и у отечественных исследователей.

Многие исследователи занимаются изучением корпоративной культуры уже с середины XIX века. Большой вклад в изучение культуры компании внесли такие авторы, как Э. Шейн, Г. Морган, О.С. Виханский, В.А. Спивак, Е.А. Гулянская, которые подробно рассмотрели понятие корпоративная культура. Д. Зонненфельд, К. Камерон и Р. Куинн, Ч. Ханди предложили свои типологии корпоративной культуры. Т.О. Соломанидина подробно рассмотрела основные принципы формирования корпоративной культуры, а О.Е. Стеклова описала какими инструментами можно добиться внедрения нужной культуры компании.

Целью данной дипломной работы является изучение корпоративной культуры в торговой сфере на примере организации ООО «Леруа Мерлен Восток» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предмет исследования является корпоративная культура организации торговой сферы на примере ООО «Леруа Мерлен Восток».

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры компании;
2. Изучить основные методы, этапы, инструменты, принципы формирования корпоративной культуры.
3. Исследовать российский и зарубежный опыт формирования корпоративной культуры в организациях торговой сферы.
4. Проанализировать корпоративную культуру на торговом предприятии ООО «Леруа Мерлен Восток».

5. Дать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Теоретической и методологической основой изучения данной проблемы является анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работе. В целях раскрытия обозначенной темы данного исследования были использованы такие методы, как анализ научных публикаций по теме корпоративная культура, анализ документов, регламентирующих деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток», и метод глубинного интервью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие, виды и функции корпоративной культуры

В пределах рыночной экономики конкуренция между организациями усиливается. Ситуация ещё больше усугубляется нехваткой персонала. Подбор и удержание сотрудников становятся серьёзной проблемой для каждой компании. Одним из инструментов конкурентоспособности предприятия на рынке является корпоративная культура.

Корпоративная культура основана на коммуникации между работниками. Коммуникация – это процесс передачи и обмена информацией между сторонами: социальных групп, организацией, государства и общества. Коммуникация предполагает собой сложный социальный процесс, способствующий взаимной адаптации людей, обеспечивает взаимопомощь, координацию сложных социальных действий.

История самого определения начинается в XIX веке. Понятие «корпоративная культура» впервые было употреблено немецким военным теоретиком Хельмут фон Мольтке. Он использовал этот термин для определения отношений в офицерской среде, основанных на моральных нормах, традициях, а также правилах поведения, принятых в военной области. Все эти аспекты дали немецкой армии силу. Со временем эта концепция распространилась на другие сферы, поэтому нет сомнений в важности корпоративной культуры для успешного функционирования каждой организации [13, с. 14].

Понятие «корпоративная культура» употребляется менеджерами с середины 1980-х годов. Формирование корпоративной культуры предполагает информационное воздействие на человека. Предоставляя человеку информацию в различных формах, создаются индивидуальные и

социальные ценности личности. На этой основе в сознании строится определённая модель восприятия тех или иных явлений. В связи с этим формируются система знаний, индивидуальный опыт, культура поведения и общения.

В настоящее время всё больше исследователей посвящают этому феномену свои труды. В научной и учебной литературе наблюдается довольно большое количество разнообразных интерпретаций, как самого понятия корпоративной культуры, так и её наиболее важных компонентов. Это приводит к необходимости уточнения понятийного аппарата корпоративной культуры [16, с. 78].

Так, Э. Шейн предполагает, что корпоративная культура – это комплекс базовых предположений, который разработан группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [34, с. 30].

Г. Морган даёт следующее определение: «Корпоративная культура – один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятий» [33, с. 16].

Ученый О.С. Виханский считал, что корпоративная культура – это набор главных положений, которые принимаются членами организации и выражаются в заявляемых компанией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [5, с. 420].

По мнению В.А. Спивака, корпоративная культура – это сочетание материальных и духовных ценностей, которые взаимодействуют между собой, свойственных данной организации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной среде, которое проявляется в поведении, взаимодействии, оценке себя и внешнего мира [27, с. 27].

Рассмотрев определения западных и отечественных авторов можно заключить, что корпоративная культура предполагает собой сложное

многоуровневое структурированное явление, которые охватывает разные аспекты существования компании. Имеется в виду ценности, традиции, нормы поведения, адаптация сотрудников и кадровая политика.

В современном менеджменте существует множество литературы и работ, посвящённых вопросам, связанным с корпоративной культурой. Особое внимание уделено соотношению понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Существующие точки зрения на разнообразие понятий имеют место, и в тоже время этот вопрос остаётся дискуссионным. В соответствующей литературе разные исследовательские точки зрения по данному вопросу представлены следующим образом (рисунок 1).

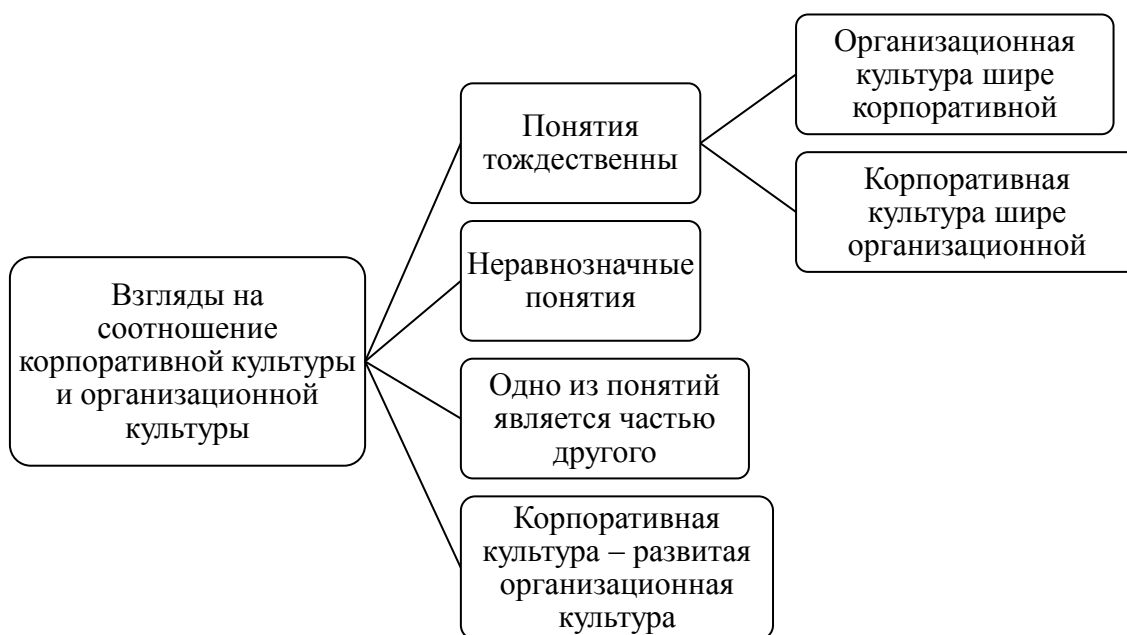


Рисунок 1 – Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура»

Источник: составлено автором по [Душарина, Е.Ю. Соотношений понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №9. – С. 78]

Большинство исследователей придерживаются позиции тождественности изучаемых понятий и склонны рассматривать термины «корпоративная культура» и «организационная культура» как синонимы.

Поэтому Е.А. Гулянская считает, что «организационная культура» и «корпоративная культура» концептуально идентичны, потому что «во всех случаях идёт речь о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности её структуры, внутренних коммуникаций является уже характеристикой определённых групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре» [24, с. 62].

Ряд исследователей предполагает, что одно из понятий является частью другого. Так, В.А. Спивак считает, что «корпоративная культура и культура организации соотносятся как общее, универсальное (организационная культура) и наиболее развитое, частное (корпоративная культура)». По мнению А.И. Пригожина, корпоративная культура – это развитая организационная культура. Ученый отмечает, что организационная культура складывается в каждой компании через некоторое время после её создания, поскольку люди неизбежно привносят в неё свой индивидуальный опыт, приобретённый в других субкультурах; это приводит к сложной коалиции отдельных культур, формируя, личность организации, её уникальность [29].

С точки зрения В. А. Макеева, организационная культура – это культура организации как института, то есть является широким понятием, включающее культурные ценности, разработанные организацией во внешней среде. Корпоративная культура является компонентом организационной культуры, выраженной в форме ценностей, которые носят внутренний характер и обеспечивают внутреннюю сплочённость, взаимопонимание и эмоциональный комфорт для коллектива [25, с. 65].

Существует противоположное мнение, что понятие «корпоративная культура» шире, чем понятие «организационная культура».

Т.О. Соломанидина полагает, что если термин «корпоративная» интерпретировать как общепрофессиональная культура, на уровне ценностей и норм данного вида предпринимательства, то тогда корпоративная культура трактует более широкие стандарты, которые определяют общесоциальную значимость и ответственность сотрудников данной сферы деятельности. В

этом случае понятие «корпоративная культура» поглощает организационные культуры других компаний, занимающихся данным бизнесом [26, с. 5].

Корпоративная культура и организационная культура рассматриваются и как неравнозначные понятия, которые могут иметь, или не иметь точки пересечения. М. В. Рыбакова разграничивает значения этих определений так: «Организационная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, стиля руководства, показателей уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда», а «корпоративная культура – это совокупность материальных и духовных ценностей, созданных сотрудниками данной компании в процессе своей трудовой деятельности и характеризующих исторически достигнутую степень в развитии данной компании» [1, с. 45].

Приведённые различные точки зрения исследователей относительно разграничения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» можно утверждать, что данные определения имеют сумму общих сущностных признаков, потому что оба термина характеризуют культуры, присущую институциональным объединениям, имеющим одинаковые или схожие формы проявления и функции.

Основная цель корпоративной культуры – это достижение высоких экономических результатов за счёт постоянного развития в сфере управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльного отношения коллектива к руководству, а также создание позитивной атмосферы. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня, у него появляются другие потребности: в достижении достойного положения в коллективе, признании, самореализации. И поэтому на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности. Корпоративная культура – сложное явление, которое имеет ряд функций, представлена на рисунке 2 [8, с. 229].

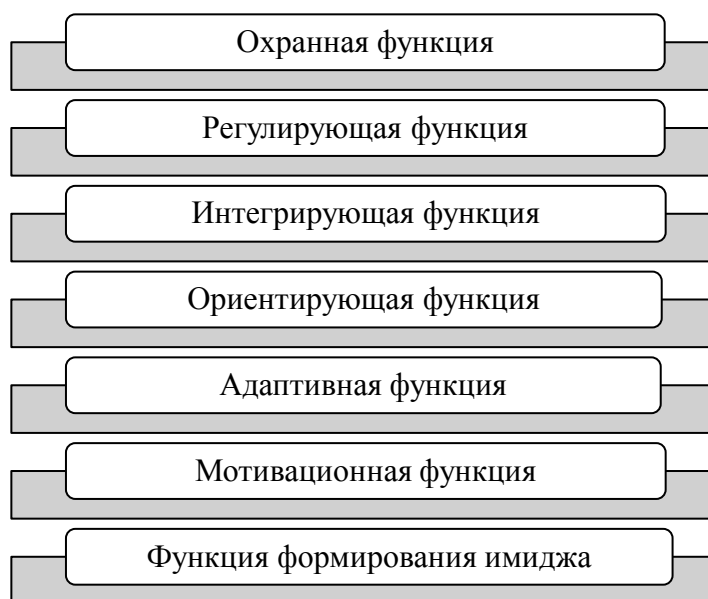


Рисунок 2 – Основные функции корпоративной культуры

Источник: составлено автором по [Демченко, Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» / Е. В. Демченко // Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – 229 с.]

1. Охранная функция проявляется в создании барьера, который отделяет компанию от негативного воздействия извне. Реализуется эта функция с помощью запретов и ограничивающих норм.
2. Регулирующая функция проявляется в разных правилах и нормах поведения работников, в их взаимоотношениях. Такая функция является гарантией стабильности организации и уменьшает вероятность конфликтов.
3. Интегрирующая функция – формирование чувства принадлежности к компании, что помогает руководству в решении кадровых проблем.
4. Ориентирующая культурная функция помогает направить деятельность организации в нужном направлении.
5. Адаптивная функция помогает в адаптации людей в компании и реализуется с помощью общих ритуалов, обрядов для воспитания работников, а также норм поведения.
6. Мотивационная функция создаёт необходимые стимулы.
7. Функция формирования образа и имиджа организации.

Для полного изучения корпоративной культуры важно уделить внимание её видам. Анализом видов корпоративной культуры занимались многие экономисты и социологи. Одним из них был Ч. Ханди, который предложил свою типологию (рисунок 3). Она основана на распределении власти, которая определяется ценностными ориентациями индивида и имеет специфический характер отношений личности и организации [2, с. 55].

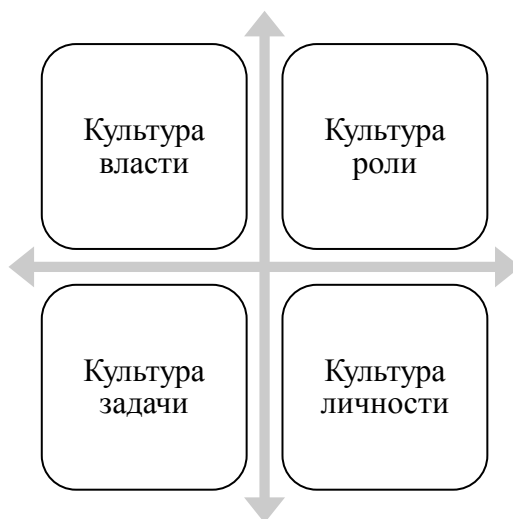


Рисунок 2 – Типология корпоративной культуры Ч. Ханди

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, 2006. – 55 с.]

1. Культура власти характерна для небольшой организации, в которой отношения зависят от центрального источника власти. Основа системы власти в силе ресурсов и силе личности. Такой тип корпоративной культуры привлекает людей, любящих риск, склонных к политике.

2. Культура роли характерна для крупной организации с механической структурой. Существует строгое функциональное распределение ролей, специализированные разделы координируются звеном управления сверху. Этот тип культуры обеспечивает защищённость, возможность стать компетентным специалистом.

3. Культура задачи – это тип корпоративной культуры, который имеет место в небольшой компании с матричной структурой. Основа системы власти важнее командного духа, а не индивидуального результата. Решения

принимаются на групповом уровне. Происходит объединение работников и руководства, поощряется инициатива.

4. Тип организации с корпоративной культурой личности – это небольшая организация, которая существует для обслуживания и помощи. Основа системы власти – это сила специалиста. Влияние распределяется поровну, формализация и процедуры отсутствуют.

К. Камерон и Р. Куинн, выделяют следующие виды корпоративной культуры: адхократическую, клановую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – это фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с индивидуальностью или стабильностью. Типология представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна

Источник: Тонян, М.Н. Корпоративная культура как одна из форм проявления культуры общества / М.Н. Тонян // Аллея науки. – 2018. – №9(25). – С 221.

Джеффри Зонненфельд, профессор Йельского университета школы менеджмента выделил типологию культуры, где акцентировал внимание на карьере руководителя, выделил тип работника, который предпочтителен для

компании данного типа культуры, а также определил внешние условия, благоприятные для каждого типа. Он различает четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Виды корпоративных культур по Дж. Зонненфельду

Источник: составлено автором по [Бородин, А.С. Понятие корпоративной культуры / А.С. Бородин // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии. – 2015. – №7. – С. 27]

1. В «бейсбольной команде» успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведётся конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с плохими показателями увольняют из-за низкой конкурентоспособности.

2. «Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью сотрудников. В данной культуре гарантируется поощрение возраста, опыта и должностного статуса работника, карьерный рост, освоение необходимых знаний, которые помогают расширить профессиональный кругозор.

3. «Академическая культура» предполагает медленное продвижение по лестнице молодых сотрудников, которые являются следствием хорошей работы. Этот тип культуры не способствует переходу из одного отдела в

другой, что ограничивает развитие работника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

4. «Оборонная культура» не гарантирует своим сотрудникам постоянную работу, не предоставляет возможности для карьерного роста. Это связано с адаптацией организаций к нестабильным экономическим условиям, что приводит к сокращению персонала [31, с. 32].

Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

Таким образом, можно сказать, что в настоящее время существует большое количество типологий корпоративной культуры. Одним из главных определяющих фактором той или иной классификации является определённый подход, который лежит в основе любой типологии.

1.2 Процесс формирования корпоративной культуры

Корпоративная культура – это важная составляющая успешного функционирования организации, эффективности труда и позитивного отношения сотрудников к своей работе, а также она влияет на отношение работников к компании и на результаты их деятельности.

Корпоративная культура представляет собой атмосферу жизнедеятельности сотрудников, систему формальных и неформальных правил, традиций, обычаев и ценностей. Формирование корпоративных ценностей – это целенаправленный процесс введения, распространения и использования этих ценностей, а также создание условий для развития традиций.

Корпоративная культура не существует сама по себе. Она формируется в процессе деятельности организации и развивается параллельно с развитием компании. Её невозможно представить как самостоятельное явление или

объект. Она проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Существуют два способа формирования корпоративной культуры: стихийный, когда корпоративная культура определяется под воздействием неуправляемых факторов и процессов, и научный, основанный на научных методах и моделях её формирования [14, с. 112].

С одной стороны, корпоративная культура формируется объективно, независимо от желания руководства компании, потому что каждый работник, являющийся частью компании, приносит в неё систему норм, взглядов и ценностей. С другой стороны, её развитие и поддержание является прерогативой руководства и эффективным инструментом влияния на деятельность сотрудников для достижения стратегических целей организации. Корпоративная культура охватывает все функции управления персоналом и создаёт у сотрудников мировоззрение, новое видение проблем, связанных с деятельностью компании [17].

Каждая организация включает в себя ряд элементов, которые формируют основу корпоративной культуры, представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные элементы, составляющие корпоративную культуру

Источник: Вахабова, З.А. Формирование корпоративной культуры организации / З.А. Вахабова // Социальный инженер. – 2019. – №11. – С. 8.

Для успешного внедрения корпоративной культуры в организации важно придерживаться определённых принципов.

Так, Соломандина Т. О. выделяет следующие принципы формирования корпоративной культуры [26, с. 7]:

1. принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации – культура может отражать не только отношения между членами производства, но и назначение этой системы в совокупности, о её целях, видах продукции, определяющие эффективность функционирования компании.

2. принцип историчности – культура не поддаётся манипулированию, поскольку она развивается со временем и определяет характер экономической системы, а также стиль управления на производстве.

3. принцип первоочередности определения ценностей и философии организации – перед началом процесса формирования корпоративной культуры, должны быть сформулированы ценности и философия компании, которые будут желаемы.

4. принцип отрицания силового воздействия – нельзя навязывать слабой культуре, несвойственные ей сильные стороны или проводить коррекцию.

5. принцип комплексности оценки – оценивать воздействие корпоративной культуры на эффективное функционирование предприятия нужно с помощью комплексного подхода. Потому что он предусматривает опосредованные пути влияния, и важно обращать внимание на культуру, когда происходят организационные изменения и развитие экономической системы.

Корпоративная культура формируется в соответствии с её сущностью из определённых организационных атрибутов при условии, что они воспринимаются большинством членов компании и влияют на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии корпоративной

культуры, а также основных принципов, важно учитывать ряд её определённых признаков, которые представлены на рисунке 7.

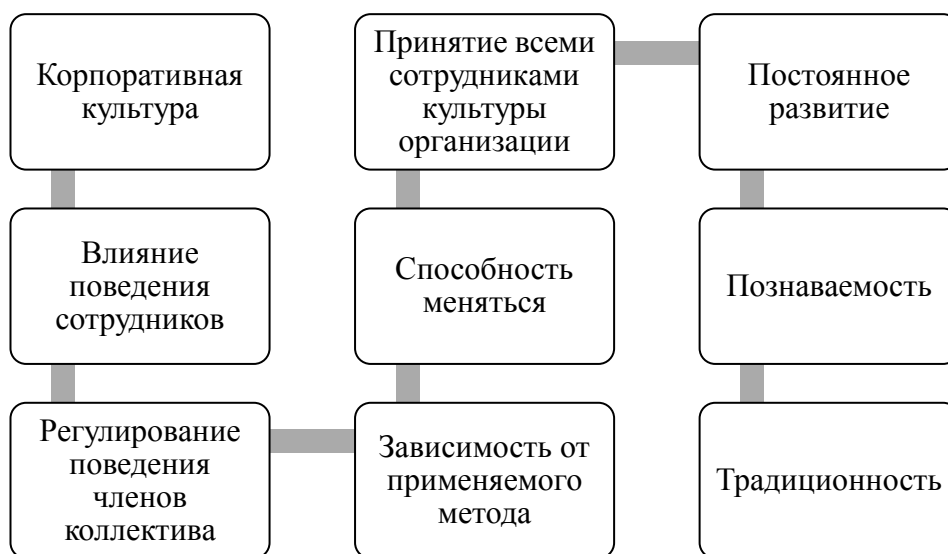


Рисунок 7 – Основные признаки формирования корпоративной культуры

Источник: Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – С.78

Формирование корпоративной культуры – попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу и поведение сотрудников; внедряемые организационные нормы и ценности могут противоречить с реальным и поэтому, активно отвергаются большинством членов компании.

Источниками формирования корпоративной культуры организации являются [12, с. 258]:

1. система личностных ценностей и индивидуально-своеобразных способов реализации;
2. методы, формы и структура организации деятельности, которые объективно включают в себя определённые ценности, в том числе личные ценности руководства компании;

3. представление об оптимальной и допустимой модели поведения членов коллектива, которое отражает внутригрупповую систему ценностей, сложившуюся стихийно.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на результат деятельности компании, выделяют корпоративную культуру:

Позитивная – стимулирует результативность деятельности компании (признаки: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная), либо его развития (личностно-ориентированная, интегративная, нестабильная).

Негативная – препятствует эффективному функционированию компании и её развития (признаки: функционально-ориентированная, дезинтегративная, стабильная или нестабильная).

Корпоративная культура присутствует в каждой компании, независимо от того, работают ли упорно над её формированием. Она является одним из мотивирующих инструментов, а также способов управления персоналом и повышения его лояльности. Корпоративная культура может оказывать как конструктивное влияние на компанию, так быть и деструктивной причиной стагнации современной организации.

Рассматриваются следующие пути формирования корпоративной культуры (рисунок 8).

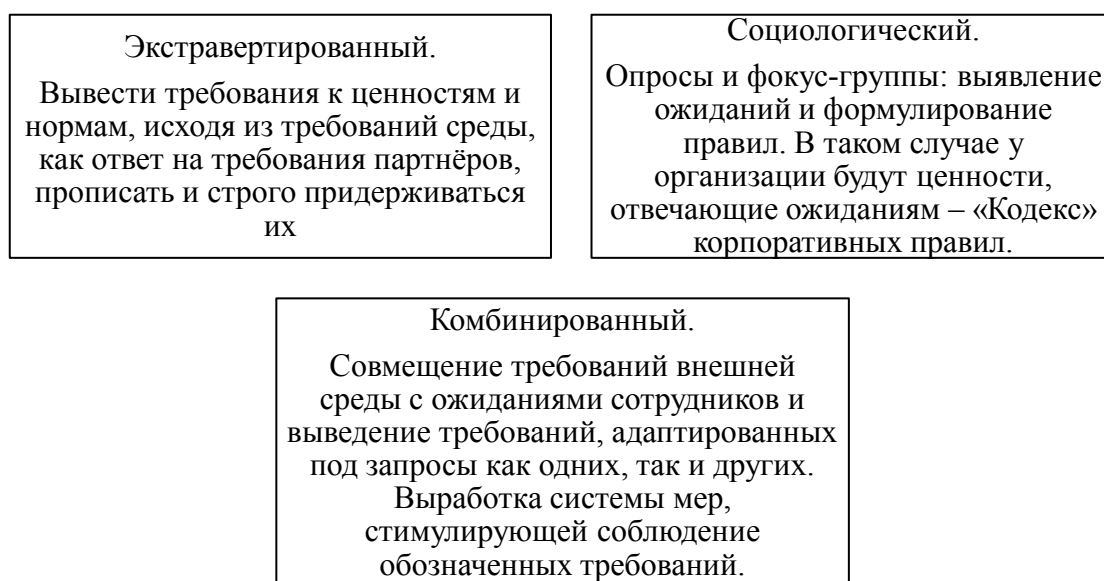


Рисунок 8 – Пути формирования корпоративной культуры

Источник: Морозов, А.В. Корпоративная культура современной организации: формирование и внедрение / А.В. Морозов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2016. – №2 (35). – С. 63

Формирование корпоративной культуры предполагает собой длительный и сложный процесс. Этапы этого процесса должны быть: определение миссии организации, основных ценностей. На основе базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика.

В процессе формирования корпоративной культуры организации выделяют следующие ключевые этапы [15, с. 64]:

1. Диагностика и исследование. На этом этапе определяются главные ценности в компании. Со временем каждая организация приобретает собственное лицо и убеждения, которыми определяют её конкретные действия. Любая компания, как и человек, должна иметь свою философию, которая указывает направление движения. Это важно для компании, когда деятельность связана с персоналом, нуждающимся в такой информации. Коллективу необходимо объединиться для достижения общих целей.

2. Планирование и проведение изменений. В ходе этого этапа ценности организации адаптируются к внешней среде, а стандарты поведения членов компании формулируются на основе созданных базовых ценностей.

После доведения до всех участников процесса о той информации, которая подразумевает и не подразумевает культура компании, после того, как сотрудники поняли, какие ценности должны быть закреплены в организации, происходит переход к следующему этапу: выбор действий и поведения, необходимых для реализации изменений.

3. Закрепление результата. Все изменения, которые произошли в компании, необходимо правильно внедрить, закрепить и постоянно поддерживать. Это достигается путём влияния на сотрудников посредством создания позитивного фона происходящих изменений. Целесообразно создание общественной поддержки перемен – вовлечение авторитетных

работников, а также чётко спланированная система контроля и учёта результатов необходима для повышения уверенности сотрудников в достижении целей. В тоже время изучаются мотивация и личные ценности работников, в которых мотивация используется как фактор достижения целей компании, повышение качества и интенсивности труда, привязанности к месту работы.

Формирование начинается с определения требований, которым должна соответствовать культура определённой организации в условиях её текущей стратегии развития, где, во-первых, менеджмент компании определяет образ желаемой философии практики управления. Менеджмент, в свою очередь, выделяет определённые методы по формированию эффективной корпоративной культуры.

Влияние на культуру осуществляется с двух позиций: «сверху вниз», со стороны руководства, которое будет полагаться на поддержку членов организации, либо «снизу вверх», где от менеджера будет требоваться изучение ценностных установок во всей организации и всех её подразделениях. Далее поэтапно менеджер должен воздействовать на все найденные ценности в нужном русле корпоративной культуры [9, с. 58].

Для того чтобы на каждом этапе формирования корпоративной культуры организации были достигнуты результаты, был разработан инструментарий для их реализации. Поэтому рассмотрим, какими инструментами можно добиться внедрения нужной корпоративной культуры согласно О.Е. Стекловой [28, с. 98]:

1. Символика компании. Она оказывает благоприятное воздействие на приверженность работников, преданность и гордость ею: это могут быть сувениры, фирменная одежда.

2. Поведение руководителя. Руководитель организации должен изменить роль начальника, с присущими ему приказами, на роль лидера, который воодушевляет коллектив личным примером. Поведение лидера будет проявляться, и перениматься сотрудниками в стрессовых ситуациях.

3. Система мотивации и стимулирования персонала. Одобрение одного поведение и осуждение другого будет наглядным примером для работников. Причём не всегда материальная стимуляция является сильным стимулом. Главное уточнить, что система мотивации не должна противоречить ценностям и нормам, которые описывают корпоративной культуру организации.

4. Критерии подбора персонала. Кому отдать предпочтение: профессионалу, который имеет опыт и знания для исполнения своих обязанностей, или человеку, который имеет требуемых уровень профессионализма и готов к изучению новых задач.

5. Обучение персонала. В процессе обучения и повышения квалификации сотрудникам объясняют, что от них ожидает компания, и какое поведение будет стимулироваться, а также необходимо обучение тем функциям, которые пригодятся в будущем, согласно стратегии компании. Это приведёт к укреплению стратегии развития организации и даст сотрудникам уверенность и стабильность.

6. Традиции и порядки организации. Соблюдение порядков – это важный момент, потому что даже единичное отступление от них заставит персонал усомниться в том, разделяет ли само руководство провозглашенные ими ценности.

7. Призывы, лозунги, заявления руководителей. Призывы к достижению лидерства в конкретной области добавит персоналу уверенности, чувство гордости за свою компанию.

Грамотно сформированная корпоративная культура является неотъемлемой частью коммерческой структуры, которая оказывает активное влияние на сотрудников и их поведение в соответствии с «постулатами веры» и «этическими стандартами».

К формированию корпоративной культуры любой организации необходимо подходить индивидуально, с учётом её специфики, а также её позиционирования на рынке. Существуют методы, являющиеся основой

формирования корпоративной культуры для любой коммерческой структуры, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы формирования корпоративной культуры

№	Характеристика метода формирования корпоративной культуры
1	Привлечение большего числа сотрудников к совместному процессу создания ценностей компании.
2	Обсуждение среди коллектива планов по изменению корпоративной культуры.
3	Демонстрация руководителями компании желаемых образцов корпоративного поведения.
4	Дополнительное стимулирование желаемого поведения среди коллектива.
5	Создание и реализация специальных культурных программ, направленных на достижения поставленных целей в рамках развития корпоративной культуры.

Источник: Первакова, Е.Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры / Е.Е. Первакова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №1. – С. 92

Таким образом, методы и способы формирования корпоративной культуры – главные составляющие для достижения высоких результатов в процессе её внедрения. Теоретическое понимание формирования культуры внутри организации позволяет использовать наиболее подходящие из них для конкретной коммерческой структуры, обладающей своей спецификой функционирования.

Из всего вышесказанного, следует сделать вывод, что корпоративная культура – это набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые разделяются всеми членами организации. Она является важным элементом функционирования компании, достижения высокого уровня экономических и статистических показателей.

Корпоративная культура построена как мощный стратегический инструмент, позволяющий направить бизнес-единицы и сотрудников на реализацию общих целей. Формирование корпоративной культуры как попытка ценностно-ориентированного управления, имеющего свои преимущества в сравнении с регулярным менеджментом, создаёт эффект «социального облегчения». Современные сотрудники стараются не только

достичь финансового успеха, но и чувствовать себя комфортно на предприятии, чьи корпоративные ценности соответствуют их личным ориентациям.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ

2.1 Изучение корпоративной культуры в зарубежных и российских организациях

Формирование корпоративной культуры – это актуальная задача современного управления и менеджмента в целом, потому что сама культура начинает формироваться при взаимодействии групп людей, даже если у компании изначально не было целенаправленной стратегии развития культуры. Развитие, прибыльность и конкурентоспособность организации во многом зависят от того в какой культуре протекает трудовой процесс, от взаимодействия персонала между собой, внутренних и внешних коммуникаций. Важно грамотно выстроить культуру, определить модели поведения, которые необходимы будут для успешной деятельности организации. Поэтому исследования, как теоретические, так и практические, по формированию корпоративной культуры, популярны в отечественных и зарубежных сообществах [6, с. 56].

Корпоративная культура – это ключевой фактор, который определяет успех и стабильность организации. Она связывает работников воедино, повышает лояльность персонала к компании, увеличивает производительность труда [7, с. 37].

В настоящее время, существующая культура в компании, понимается как сложный комплекс правил, задающий общие рамки поведения, который принимается всеми членами коллектива.

Одним из представителей компании торговой сферы с сильной корпоративной культурой является ИКЕА.

ИКЕА – это организация известных брендов товаров по обустройству дома во всём мире. Её культура рождалась в процессе развития и становления компании под влиянием сильной личности её основателя – Ингвара Кампрада.

На рисунке 9 представлены основные принципы корпоративной культуры компании ИКЕА.

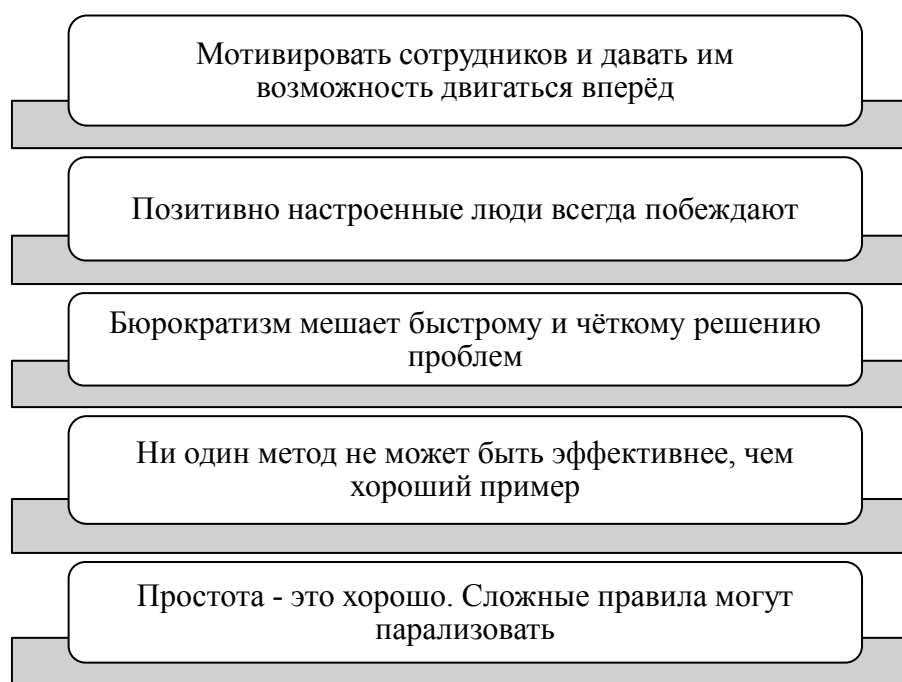


Рисунок 9 – Основные принципы корпоративной культуры ИКЕА

Источник: составлено автором по [Официальный сайт компании «ИКЕА». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/ru/>]

Первым этапом формирования корпоративной культуры является определение миссии компании, её ценностей, внутренней морали и философии. На данном этапе руководству важно донести до работников организации, что именно они являются носителями этой культуры. Люди, работающие в ИКЕА, верят, что трудятся для повышения уровня жизни и помогают улучшать мир. Их философия основана на процессе

демократизации, главным лозунгом которого является: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей».

Культура компании ИКЕА основана на ценностях, которые представлены на рисунке 10.

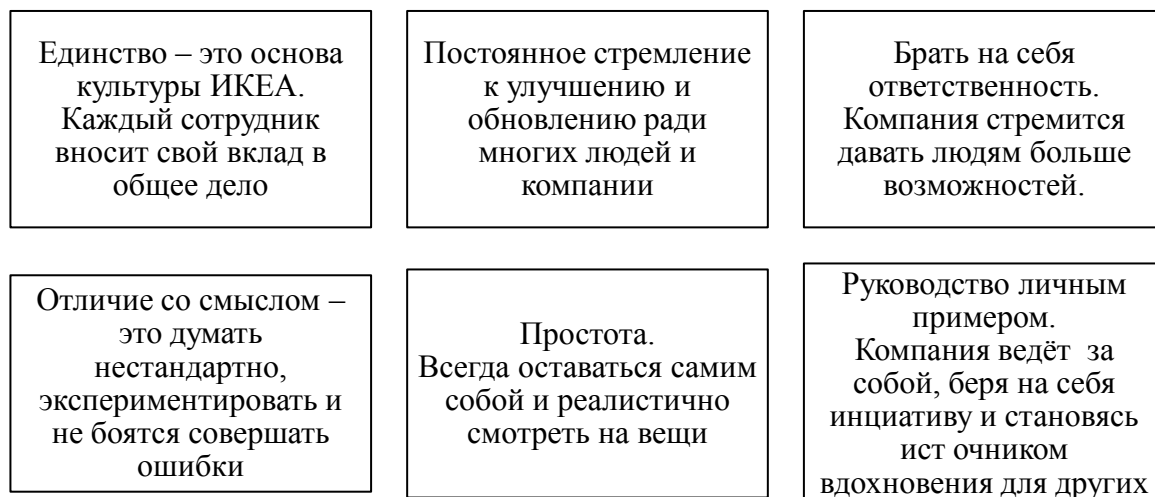


Рисунок 10 – Основные ценности компании ИКЕА

Источник: составлено автором по [Официальный сайт компании «ИКЕА». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/ru/>]

На втором этапе, на основе базовых ценностей формулируются нормы поведения работников. К ним относятся: деловая этика при общении между сотрудниками и с клиентами, установление норм, регулирующих неформальные отношения внутри организации. На данном этапе формируется отношение менеджмента к атмосфере в коллективе.

В ИКЕА у генерального директора не было своего отдельного офиса, как нет его ни у кого в организации – такова политика компании. Так основатель Ингвар Кампрад всегда покупал самые дешёвые билеты на самолёт и того же требует от подчинённых.

Полное отсутствие бюрократии при общении работников с менеджментом, а также отсутствие страха перед наказанием: общение происходит на равных, несмотря на возраст и должности. Каждого нового сотрудника окружают особым вниманием и заботой. Важными качествами

работника ИКЕА – это желание взять на себя ответственность, а так же умение делегировать эту ответственность.

На завершающем этапе происходит формирование традиций и символики компании, которые становятся поводом для проведения корпоративных праздников. Так, в ИКЕА существуют программы мотивации сотрудников. Среди них – ежегодное премирование, собственная пенсионная программа и программа «Task!». «Task!» означает «спасибо» по-шведски, и при помощи этой программы компания ИКЕА выражает благодарность своим сотрудникам за их вклад в успех ИКЕА, ежегодно делая дополнительные начисления на их пенсионный счет. Также в ИКЕА на корпоративном уровне отмечаются Новый год и День солнечного солнцестояния, который широко празднуется в Швеции, на родине основателя организации. Символика подразумевает введение дресс-кода для работников. Однако дресс-код для сотрудников центрального офиса остаётся на усмотрение руководства [11, 237 с.].

Таким образом, ИКЕА старается не только внедрить такие ценности как самокритика, скромность, постоянная работа над собой на уровне организации, но и донести их до потребителей. Поэтому компания является отличным примером отлаженной и эффективной корпоративной культуры.

Рассмотрев пример корпоративной культуры ИКЕА, нужно остановиться на организации Castorama.

Castorama – это одна из крупнейших в Европе сетей гипермаркетов по продаже товаров для дома, дачи и ремонта.

Миссия компании – это сделать людей сильнее и дать им больше возможностей с помощью широкого выбора товаров и политики. Интересы покупателя для организации всегда на первом месте. Миссия Castorama даёт ясный ориентир для коллектива, чего хочет достичь организация, каковы её главные принципы и на кого направлена деятельность.

Главным элементом корпоративной культуры является стиль руководства. В гипермаркете Castorama преобладает демократичный стиль.

Директор предприятия в процессе решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролёра за соблюдением правил и становится непосредственным лидером при внесении своего профессионального вклада.

Социальная политика обеспечивает комфортные и безопасные условия труда, медицинское обеспечение, предоставление гарантийной защищённости от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, поддержку сотрудников, вышедших на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение их к корпоративным мероприятиям.

Нормы поведения в организации регулируются «Кодексом этики», который содержит постулаты об отношении к закону, отношении к клиентам, партнёрам, компании и принципах социальной ответственности.

Следующий элемент анализа корпоративной культуры – это система коммуникации. Официальный язык компании – французский, потому что штаб-квартира расположена во Франции, но в странах, в которых располагается организация, французский язык не является официальным языком, поэтому наблюдается адаптация иностранных слов под местный язык.

Традиционные мероприятия, которые приняты, проводить в коллективе Castorama, заключаются в проведение неформальных встреч: новогоднего и летнего корпоратива, а также празднование дня основания организации.

На рисунке 11 представлены основные элементы корпоративной культуры компании Castorama.

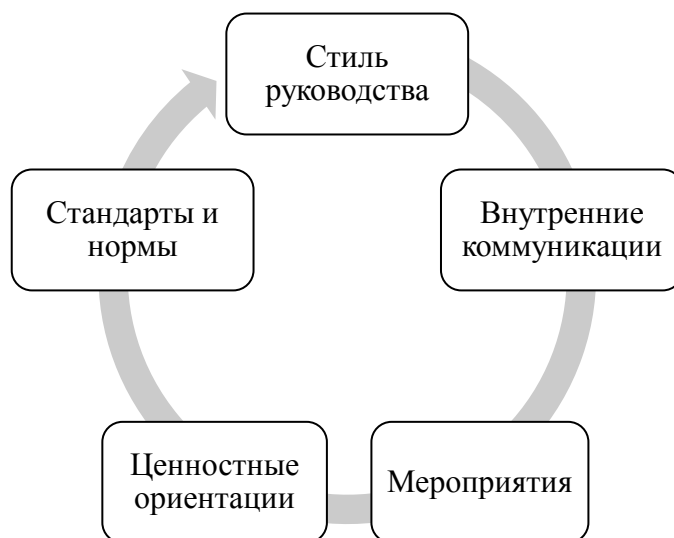


Рисунок 11 – Основные элементы корпоративной культуры Castorama

Источник: составлено автором по [Официальный сайт компании «Castorama». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.castorama.ru/about/>]

В итоге, в компании Castorama корпоративная культура является мощным инструментом, который позволяет сориентировать все подразделения на общие цели, наладить продуктивное сотрудничество в коллективе.

Формирование корпоративной культуры в отечественных компаниях, следует учесть, что она формируется под давлением западных общепринятых стандартов. При этом большое влияние оказывают российский менталитет и мировоззрение. Именно по этой причине необходимо рассмотреть российские компании торговой сферы с эффективной корпоративной культурой.

ООО «СтройПарк» – это сеть крупных супермаркетов с товарами для ремонта, дома, дачи и огорода.

Миссия компании – это команда единомышленников помогает воплотить идеи создания дома мечты, меняя пространство, создавая комфорт и уют. Только благодаря совместной работе, сотрудники справляются с решением задачи организации – удовлетворение потребностей клиентов.

Компания «СтройПарк» выделяет основные ценности, которые представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Основные ценности компании «СтройПарка»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ООО «СтройПарк». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://stroypark.su/>]

Корпоративная культура «СтройПарк» характеризуется ясной ответственностью и взаимоуважением. Законное поведение и честная конкуренция – это неотъемлемая часть деловой активности компании и важным условием для обеспечения её долгосрочного успеха.

Работа в торговых комплексах «Стройпарк» улучшается благодаря сотрудникам. У каждого в компании существует возможность отправить руководству свои предложения по увеличению продаж в магазинах, оформлению выставки, оптимизации бизнес-процессов. Созданы рабочие группы, где открыто, обсуждаются все вопросы и предложенные идеи.

«СтройПарк» даёт возможность каждому сотруднику проявить себя. В течение года в организации проходят профессиональные конкурсы среди работников торгового зала и складов. Здесь оцениваются навыки работы с покупателями, знание документооборота, знание товара и творческий подход к работе. По итогам года лидеры на каждой торговой площадке награждаются путёвками на отдых.

В коллективе «СтройПарка» ежегодно проводятся различные мероприятия, которые заключаются в проведение неформальных встреч: новогодний корпоратив, 23 февраля, 8 марта и кубок КВН. Также

организация отмечает достижение сотрудников, благодарит их за вклад в развитие компании и вручает грамоты, статуэтки и ценные подарки.

«СтройПарк» особое внимание уделяет развитию здорового образа жизни. Компания поддерживает желание сотрудников заниматься спортом: арендует зал для занятий по футболу, а также дорожку в бассейне. Кроме этого, есть возможность заниматься в фитнес-клубах на льготных условиях.

Из этого следует, что «СтройПарк» постоянно развивается и совершенствует себя и свою корпоративную культуру. Каждый сотрудник ценен для компании, поэтому руководство заинтересовано в развитии каждого.

Обратимся к следующей организации с эффективной корпоративной культурой – ООО «Петрович».

«Петрович» – это российская компания, которая специализируется на розничной торговле строительными материалами.

Миссия компании выражена следующим образом: «Мы строим жизнь». Руководство компании стараются сохранять сильный дух в команде мотивировать друг друга, чтобы постоянно совершенствоваться и предлагать, как можно более качественную продукцию.

По философии компании, каждый сотрудник должен демонстрировать первоклассную работу и нести личную ответственность за успех компании, менеджеры должны служить примером для своих подчиненных. Для компании важно умение приспособиться быстро и гибко к новым проблемам для того, чтобы сохранять успех в долгосрочной перспективе.

Корпоративная культура компании «Петрович» основывается на четырёх базовых принципах, которые представлены на рисунке 13.

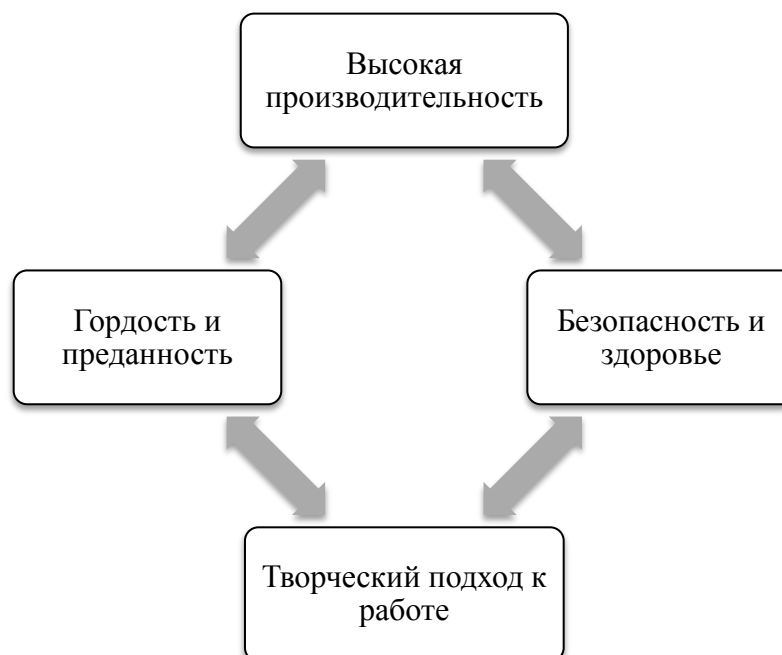


Рисунок 13 – Основные принципы корпоративной культуры «Петрович»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт СТД «Петрович». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://petrovichjob.ru/>]

1. Высокая производительность – основным условием достижения, которой является хороший баланс между требованиями и способностями сотрудника. Поэтому компания не перегружает своих работников, и не допускает отклонений от рабочей нормы и дисциплины.

2. Безопасность и здоровье. Каждое рабочее место выступает в качестве индивидуальной движущей силы в масштабах всей компании.

3. Гордость и преданность – «Петрович» стремится воспитывать гордость и преданность сотрудников компании, поощряя культуру коллективной работы через общение и взаимовыгодное сотрудничество.

4. Творческий подход к работе – компания всегда готова принять новые идеи и неожиданные решения, считая внедрение инноваций – одним из приоритетных направлений деятельности организации.

Соблюдение этих принципов позволяет компании «Петрович» создавать стабильную занятость и отношения между работниками и руководством, основанные на взаимном доверии и взаимной ответственности.

Руководство компании «Петрович» стремится поддерживать положительные элементы корпоративной культуры, поскольку помимо преимуществ в бизнесе они способствуют обеспечению здоровья работников. В организации существует традиция проведения ежегодных летних Спартакиад и корпоративных мероприятий в компании, в которых участвуют сотрудники всех дочерних организаций, что помогает поддерживать сплочённость и единство.

Общение внутри компании — это то, что позволяет любой рабочий вопрос решить гораздо быстрее и эффективнее. Поэтому коммуникациям компания «Петрович» уделяет особое внимание. Площадка, куда каждый сотрудник заходит первым делом – это внутренний сайт. Здесь новости, расписание тренингов, внутренние документы, форумы для неформального общения, а также расписание автобусов развозки.

Отдельное место «Петрович» отводит обучению сотрудников, основные методы которые представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Методы обучения персонала в компании «Петрович»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт СТД «Петрович». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://petrovichjob.ru/>]

Таким образом, именно корпоративная культура СТД «Петрович» обеспечивает ему успех, помогает быть более конкурентоспособным и эффективным.

Рассмотрев различные корпоративные ценности, традиции, принципы ведущих торговых компаний можно сделать вывод, что они разнообразны. Однако их объединяет один общий элемент – это сотрудники, которые служат залогом инновационного развития.

Из этого следует, что корпоративная культура в российских компаниях торговой сферы формируется, прежде всего, под давлением западных общепринятых стандартов. При этом большое влияние оказывают российский менталитет и мировоззрение на данный процесс. Именно по этой причине корпоративная культура российских организаций представляет симбиоз принципов формирования российской и зарубежной корпоративных культур.

2.2 Анализ корпоративной культуры организации на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»

В качестве объекта исследования было выбрано общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен Восток». Это международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

В г. Пензе магазин открылся 10 декабря в 2015 году и находится по адресу пр. Строителей, 1л. Во внутренний состав магазина входит три основных сектора: торговый зал, сектор логистики и сектор касс.

Численность компании составляет 180 сотрудников, большую часть – 89% в компании составили рабочие – это объясняется спецификой деятельности компании, а 11% – это специалисты и руководящий состав.

Штат организации состоит из разных возрастных категорий. Так, 80% из них составляют сотрудники до 33 лет и это свидетельствует о том, что в основе своей коллектив «Леруа Мерлен Восток» молодой.

По данным таблицы 2, в «Леруа Мерлен Восток» преобладает количество сотрудников с высшим образованием и это позволяет компании оказывать разносторонние услуги, демонстрируя высокий уровень знаний и подготовки персонала.

Таблица 2 – Кадровый состав компании «Леруа Мерлен Восток»

	Всего	Женщин	Мужчин	
Количество сотрудников	180 человек	68 (38%)	112 (62%)	
Возраст сотрудников	От 18–25	От 25–33	От 33–40	Старше 40
	67 (37%)	78 (43%)	24 (13%)	11 (7%)
Образование сотрудников	Высшее	Неполное высшее	Средне–специальное	
	158 (87%)	17 (9%)	5 (4%)	

Источник: Штатное расписание. Устав организации и внутренние документы ООО «Леруа Мерлен Восток [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

На основе данных таблицы 2, был рассчитан коэффициент текучести кадров компании, где было выявлено, что в ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2019 год коэффициент текучести кадров равен 7% – это норма естественной текучести, способствует своевременному обновлению коллектива. Текучесть связана с тем, что из-за того, что в организации работают студенты-заочники, студенты с правом очного посещения. Часть из них после получения диплома отправляются работать по своей прямой специальности или же переезжают в более крупные города.

ООО «Леруа Мерлен Восток» прилагает максимальные усилия к формированию корпоративной культуры, которая соответствовала бы ценностям организации, с одной стороны, и была бы комфортна для развития профессиональных навыков и реализации амбиций сотрудников, с другой.

Одной из важных задач при этом является формирование у работников чувства единства и причастности к общему делу.

Организационная философия компании – это 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.

Миссия ООО «Леруа Мерлен Восток» заключается в решении благоустройства жилья и улучшения качества жизни клиентов посредством производства и реализации строительных материалов и товаров для дома, удовлетворяющих требования по высокому качеству и конкурентоспособности, низким ценам на товар. Это должно позволить партнёрам компании получить оптимальную прибыль, а её персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Ценности компании – это значимые идеи, которые регулируют деятельность компании, поведение всех её сотрудников. Основные ценности ООО «Леруа Мерлен Восток» (приложение А):

1. Делать компанию лучше каждый день. Работники заинтересованы в повышении своего профессионализма, готовы совершенствовать качество обслуживания.
2. Строить будущее вместе. Сотрудники «Леруа Мерлен» в своей работе нацелены на решение долгосрочных задач, они предугадывают желание клиентов, завоёвывают их доверие.
3. Говорить спасибо. Достижения каждого члена команды организации признаются руководством, профессиональный вклад принимается с благодарностью.
4. Соблюдать этику. Компания заботится о социальных гарантиях для персонала, предлагает экологичные товары и проводит честную политику в общении с покупателями.
5. Заботиться о здоровье. Режим труда и отдыха сотрудников, их здоровье и благополучие – предмет заботы компании.

6. Развиваться постепенно. Профессиональный и личностный рост персонала в приоритете у руководителя «Леруа Мерлен»

7. Работать вместе. Деловые отношения в организации построены на доверии, взаимопомощи и открытости.

Одним из проявлений корпоративной культуры является наличие собственного логотипа. Логотип компании ООО «Леруа Мерлен Восток» является простым графическим знаком, основанный на шрифтовом написании, над треугольником (рисунок 15). Цвет логотипа зелёный и чаще всего используется на белом фоне, но иногда используют на тёмно-сером.



Рисунок 15 – Логотип компании ООО «Леруа Мерлен Восток»Источник:

Источник: Официальный сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс]
– Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

Особый стиль организации проявляется во внешнем виде сотрудников. В магазинах «Леруа Мерлен» действует дресс-код (специальная обувь, зелёная рубашка и брюки), а вот в центральном офисе его нет, хотя его работники все равно стараются придерживаться офисного стиля. Однако когда сотрудники офиса приезжают в магазин, им тоже приходится переодеваться в форму.

Стоит отметить, что ООО «Леруа Мерлен Восток» поддерживает принцип прозрачности и открытости, поэтому сотрудники работают в оупенспейсе. В офисе есть кабинеты, но все они выполнены из прозрачного стекла. На территории офиса можно найти корпоративные ценности и убеждения, миссию, карту присутствия и факты из истории компании. Так сотрудники лучше понимают, зачем они здесь и для чего каждый день выполняют свою работу.

Также в офисе есть отдельное помещение – кухня, где всем работникам доступно льготное питание – 30% от стоимости полноценного обеда, включающего первое и второе блюда, салат, десерт, а также напитки – еще одно безусловное преимущество работы в Леруа Мерлен.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» существует и комната отдыха, где можно передохнуть в удобных креслах, поиграть в приставку. По просьбам сотрудников, в офисе появился спортзал, где можно позаниматься на тренажерах, поиграть в настольный футбол или пинг-понг.

Один из главных элементов корпоративной культуры ООО «Леруа Мерлен Восток» – это поведение работников, которое отражает и отношение. Важным направлением коммуникационной деятельности компании является деловое общение. В исследуемой организации неформальный стиль общения, где независимо от возраста и должности все сотрудники общаются на «ты».

Мотивация и стимулирование персонала – основное средство обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. Главная цель мотивации является получение максимальной отдачи от персонала, чтобы повысить продуктивность и прибыльность фирмы.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» существует несколько основных способов стимулирования. Помимо конкурентоспособной заработной платы сотрудником предлагаются постоянные премии.

Первая – ежеквартальная, которая выплачивается каждому работнику. Доля этой премии высчитывается для каждого магазина индивидуально, он может быть от 0 до 25%.

Вторая премия – это полугодовая, она выплачивается определённой категории сотрудников и некоторым работникам отдела закупок. Она рассчитывается пропорционально календарным дням, и также в ней учитывается процент выполнения поставленных целей.

Третий вид премии тоже необычный. ООО «Леруа Мерлен Восток» является частью группы компаний ADEO, и каждый сотрудник может стать её акционером. Компания каждый год выделяет 10% от чистой прибыли и

распределяет её между сотрудниками. Участие в прибыли также делится на 30% и 70%, где 30% – общая часть, которая одинакова у всех сотрудников России, и 70% – это индивидуальные начисления работника.

Работая в ООО «Леруа Мерлен Восток», сотрудники получают не только премии, но и «социальный пакет», то есть различные бонусы и программы: добровольное медицинское страхование, ведение беременности, детские путёвки, льготное питание, страхование жизни, материальную помощь, связанную с определёнными событиями. В зависимости от стажа работы в компании объём, и количество таких программ растёт. Поэтому сотрудники могут экономить на обязательных для каждого человека вещах и приобретать то, что доставляет удовольствие, уверенность и комфорт.

ООО «Леруа Мерлен Восток» заботится о том, чтобы каждый сотрудник организации постоянно развивался и самосовершенствовался в профессиональном плане, поэтому в организации реализуется эффективная система развития персонала.

Адаптация к новому рабочему месту является значимым этапом в развитии персонала. Для новичков существует особая программа «Интеграция новичков», которая проводится в течение трёх месяцев работы в организации:

1. Сотрудникам дают доступ к специальному файлу Welcome Pack в формате PDF, целью которого является знакомство с историей организации, с её культурой, ценностями, со своими обязанностями и внутренними коммуникациями (приложение Б)
2. Программа «Спутник», которая проводится в первые два дня работы.

Ротация кадров в организации ООО «Леруа Мерлен Восток» начинается от определения уровня сотрудника вне зависимости от должности: начинающий-специалист-профессионал-эксперт (приложение В). В каждой должности есть четыре уровня, которые сотрудник имеет право

пройти для того, чтобы иметь возможность дальше продвигаться по должности.

Важным элементом корпоративной культуры персонала выступает планирование деловой карьеры сотрудников. Каждый сотрудник компании, который хочет расти не только горизонтально, но и вертикально может подать заявку в программу «Заяви о своём таланте», которая разработана специально для сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток», структура данной программы представлена на рисунке 5.



Рисунок 16 – Программа «Заяви о своём таланте»

Источник: Программа «Заяви о своём таланте» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

В компании также проводятся и корпоративные мероприятия на все праздники. Так как не многие организации проводят корпоративные мероприятия и полностью оплачивают их, для сотрудников компании ООО «Леруа Мерлен Восток» это является большим бонусом и преимуществом, повышающим лояльность персонала и сплочённость.

Таким образом, в ООО «Леруа Мерлен Восток» достаточно раскрыта корпоративная культура. Особый акцент делается такие элементы корпоративной культуры как миссия, принципы поведения сотрудников и их деятельности, а также её ценности. Каждый работник компании должен знать эти основы и стремиться соответствовать им.

С целью анализа корпоративной культуры была изучена организационная документация ООО «Леруа Мерлен Восток», которая

отражает элементы корпоративной культуры и проведено глубинное интервью с руководителем службы персонала компании (приложение Г).

На вопрос, какая атмосфера царит в ООО «Леруа Мерлен Восток», как она создаётся и как поддерживается, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ: *«Всё, что мы делаем внутри компании, мы делаем для наших сотрудников. И для этого мы их спрашиваем, что именно они хотят получить и в каком виде. Именно эта постоянная связь позволяет нам выявить все потребности наших работников и создать нашу уникальную атмосферу. В целом, в «Леруа Мерлен» достаточно молодой персонал, однако мы никогда не забываем о сотрудниках, которые являются представителями старших поколений, и стремимся, чтобы наша корпоративная культура удовлетворяла всех. Также мы хотим, чтобы наши сотрудники чувствовали себя на работе как дома. Многим покажется, что это очень просто, но на самом деле – совсем нет. Ведь у каждого есть свои индивидуальные потребности. Мы стремимся услышать всех».*

На следующий вопрос, как текучесть персонала влияет на корпоративную культуру в компании, руководитель службы персонала, дал следующий ответ: *«В среднем в розничных магазинах в России текучка персонала 15-20% в год. В Леруа Мерлен текучесть – всего 7%. Сейчас идёт действительно серьёзная битва за ресурсы. Главное, во что мы упираемся, – это кадры. Людей на рынке мало, а хороших – еще меньше. Всё это очень сильно повышает вовлечённость. А она влияет на эффективность работы каждого сотрудника и компании в целом».*

На вопрос, помогла ли грамотно построенная корпоративная культура ООО «Леруа Мерлен Восток» в период кризиса (пандемии), был получен следующий ответ: *«Наша корпоративная культура – это ядро, которое помогает компании держаться на плаву, наравне со способностью меняться и быстро адаптироваться к новым обстоятельствам. Именно сильная корпоративная культура компании помогает нам устоять в кризис.*

Так же мы направляем усилия на борьбу с пандемией и поддержку системы здравоохранения».

На следующий вопрос, по каким критериям или индикаторам оценивается корпоративная культура, руководитель службы персонала ответила так: *«Индикаторами состояния корпоративной культуры служат различные показатели характеризующие состояние дел в деле непрерывного совершенствования. Например, применяется ряд социологических методов исследования (социометрия, опросы)».*

На вопрос, чтобы компания хотела бы внедрить в ближайшее время в свою корпоративную культуру, руководитель службы персонала был получен следующий ответ: *«В нашей компании сильная корпоративная культура, поэтому конкретных изменений в ней не предвидеться. Но мы планируем в ближайшее время, провести тренинг на командообразование».*

Таким образом, в соответствии с результатами проведенного анализа корпоративной культуры, были выявлены следующие достоинства организации ООО «Леруа Мерлен Восток», которые представлены на рисунке 17.

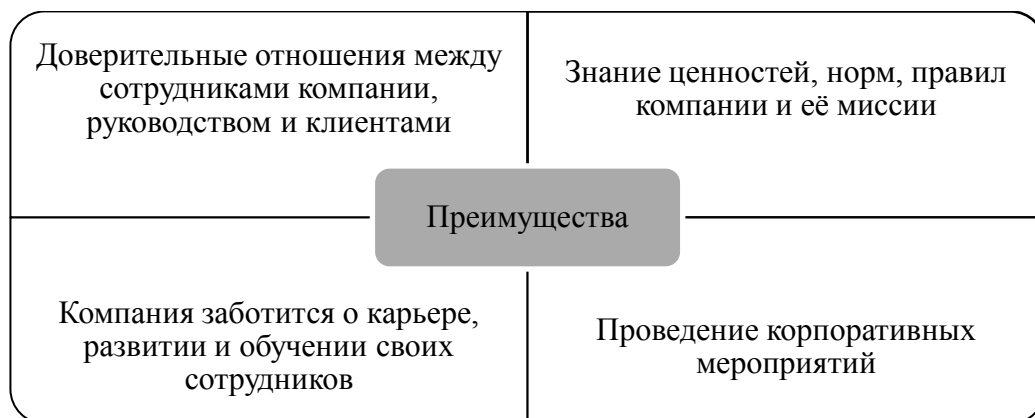


Рисунок 17 – Основные преимущества корпоративной культуры ООО «Леруа Мерлен Восток»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>]

Несмотря на то, что недостатки корпоративной культуры не ООО «Леруа Мерлен Восток» не такие значительные, необходимо

проанализировать их и предусмотреть пути совершенствования корпоративной культуры компании:

1. отсутствие должности менеджера по корпоративной культуре в организации;
2. отсутствие положения о корпоративной культуре компании.

В связи с выявленными недостатками могут быть предложены следующие рекомендации к действующей корпоративной культуре ООО «Леруа Мерлен Восток»:

1. разработать должностную инструкцию для ввода новой должности менеджера по корпоративной культуре;
2. сформировать положение о корпоративной культуре компании.

Следует отметить, что введение новой должности менеджера по корпоративной культуре является актуальным в ООО «Леруа Мерлен Восток», потому что в компании сильная корпоративная культура, которую нужно развивать и поддерживать для достижения стратегических целей. Основными обязанностями менеджера по корпоративной культуре входит разработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры, повышению лояльности персонала и совершенствованию системы мотивации; организация и проведение корпоративных мероприятий; формирование благоприятного климата в коллективе. Более подробно о должностных обязанностях данной должности в приложении Д.

Формирование Положения предоставит обеспечить решение ряда задач таких как: закрепление сложившейся корпоративной культуры, фиксирование единых корпоративных стандартов и общих принципов ведения бизнеса, укрепление своего внешнего имиджа, привлечение в компанию сотрудников, в соответствии с их способностями, позволяющими достигать стратегические цели компании.

Главной целью по созданию положения заключается в том, что оно позволяет компании понять, в чём состоит её миссия и стратегические цели бизнеса, позволит закрепить систему управления компанией, эффективно

распределив обязанности и полномочия между различными уровнями управления.

Пример разработанного Положения о корпоративной культуре представлен в приложении Е.

Таким образом, проанализировав корпоративную культуру ООО «Леруа Мерлен Восток», следует сделать вывод, что торговая сфера является достаточно развитой. Компания делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности сотрудника, придаёт значение высокой степени сплочённости коллектива и моральному климату. Каждый работник понимает, что успех для организации – это развитие человеческих ресурсов, совместная работа, увлечённость работников делом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня организации рассматривают корпоративную культуру как самый сильный инструмент, направляющий всех сотрудников на достижение стратегических целей компании, обеспечивая эффективное и, прежде всего, продуктивное взаимодействие.

Корпоративная культура – это философия и идеология управления компанией, а также система норм и ценностей, которые лежат в основе взаимоотношений и взаимодействий внутри конкретной организации.

Следует отметить, что в зарубежных и отечественных компаниях уделяется большое внимание корпоративной культуре. Зарубежные организации сосредотачиваются на деталях, создают различные льготы для

своих сотрудников, направляют движение работников к стратегическим целям. Корпоративную культуру современной России сложно назвать сформированной, она находится в стадии стремительного роста. Однако к ней относятся определённые характеристики: планирование деловой карьеры, развития и обучения своих сотрудников, проведение корпоративных мероприятий.

В данной работе была проанализирована компания торговой сферы ООО «Леруа Мерлен Восток», которая решает широкий спектр различных проблем, в том числе успешно развивая как внешние, так и внутренние коммуникации. Также была раскрыта цель данной работы, а именно изучение корпоративной культуры в торговых организациях и разработка рекомендаций её совершенствования (на примере ООО «Леруа Мерлен»).

В данной работе была проанализирована корпоративная культура торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток». Рассмотрев корпоративную культуру данной организации, следует сделать вывод, что корпоративная культура оказывает сильное влияние на все показатели компании, она ориентирована на: укрепление взаимодействия между сотрудниками; формирование позитивного социально-психологического климата в организации, определение ценностей каждого работника и сплочение команды. Одной из основных целей корпоративной культуры ООО «Леруа Мерлен Восток» является повышение трудового потенциала сотрудников.

По результатам исследования были также предложены дополнительные мероприятия, которые еще в большей степени смогут усилить корпоративную культуру. Компании необходимо внедрить должность специалиста по корпоративной культуре и Положение о корпоративной культуре, что поможет повысить качество корпоративной культуры ООО «Леруа Мерлен Восток», удовлетворённость и приверженность персонала, эффективность и производительность труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ажгулов, К.Ж. Подходы к определению и классификации корпоративной культуры / К.Ж. Ажгулов // Наука сегодня: теоретические и практические аспекты. – 2017. – №7. – С. 44-47.
2. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 203 с.
3. Бородин, А.С. Понятие корпоративной культуры / А.С. Бородин // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии. – 2015. – №7. – С. 25-27.

4. Вахабова, З.А. Формирование корпоративной культуры организации / З.А. Вахабова // Социальный инженер. – 2019. – №11. – С. 7-10.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр Издательство, 2019. – 656 с.
6. Гримашевич, О.Н. Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях / О.Н. Гримашевич // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №8. – С. 55-58.
7. Гу, Цинфэн Сравнительный анализ корпоративной культуры отечественных и зарубежных организаций / Цинфэн Гу // Молодой ученый. – 2020. – №16 (306). – С. 36-38.
8. Демченко, Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» / Е. В. Демченко // Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – С. 227-229.
9. Дуплей, Г.Я. Этапы развития корпоративной культуры предприятия в ходе его жизненного цикла / Г.Я. Дуплей // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. – 2019. – №4. – С. 57-59.
10. Душарина, Е.Ю. Соотношений понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №9. – С.78-80.
11. Капустина, Л.М. Особенности корпоративной культуры «ИКЕА» / Л.М. Капустина // Уральский государственный экономический университет. – 2017. – №9. – С. 236-239.
12. Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2003. – 584 с.
13. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 167 с.

14. Мубаракшина, О. А., Марченко Н. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации / О.А. Мубаракшина, Н.В. Марченко // Вестник ОмГУ. – 2017 – №1. – С.108-118.
15. Морозов, А.В. Корпоративная культура современной организации: формирование и внедрение / А.В. Морозов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2016. – №2 (35). – С. 63-64.
16. Мугалова, Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж.А. Мугалова // Вестник Международного института экономики и права. – 2015. – №3(20). – С. 78-80.
17. Официальный сайт кадрового агентства «КАУС». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/707/>
18. Официальный сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>
19. Официальный сайт компании «Castorama». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.castorama.ru/about/>
20. Официальный сайт компании «ИКЕА». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/ru/>
21. Официальный сайт СТД «Петрович». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://petrovichjob.ru/>
22. Официальный сайт ООО «СтройПарк». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://stroypark.su/>
23. Первакова, Е.Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры / Е.Е. Первакова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №1. – С. 91-94.
24. Севумян, Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ / Э.Н. Севумян // Контекст и рефлексия: философия о мире. – 2017. – №5. – С. 61-68.

25. Сметанина, М.Д. К вопросу о соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» / М.Д. Сметанина // Гуманитарная парадигма. – 2018. – №3(6). – С. 63-69.
26. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
27. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.
28. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
29. Токунова, В. А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://pglu.ru/upload/iblock/543/uch_2011_xi_00014.pdf
30. Тонян, М.Н. Корпоративная культура как одна из форм проявления культуры общества / М.Н. Тонян // Аллея науки. – 2018. – №9(25). – С. 219-222.
31. Ульбашева, Ф.Д. Виды корпоративной культуры как основа жизненного потенциала организации / Ф.Д. Ульбашева // Научные известия. – 2016. – №12. – С. 29-33.
32. Устав организации. Устав организации и внутренние документы ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>
33. Шапиро, С.А. Организационная культура: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2017. – 256 с.
34. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2013 – 352 с.
35. Штатное расписание. Устав организации и внутренние документы ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

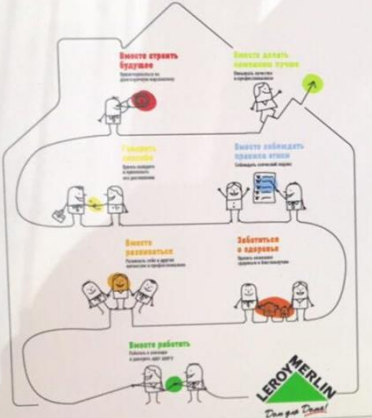
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Макет с основными ценностями компании ООО «Леруа Мерлен Восток»

НАШИ ЦЕННОСТИ – глаголы действий, и это не случайно. Они должны мотивировать, придавать желание действовать!

МОЯ ЖИЗНЬ – МОЯ КОМПАНИЯ
Мои ценности!



- Вместе работать
- Вместе развиваться
- Вместе строить будущее
- Заботиться о здоровье
- Вместе соблюдать правила этики
- Говорить Спасибо!
- Вместе делать компанию лучше



Источник: Официальный сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс]
– Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Программа адаптации новых сотрудников в компании ООО «Леруа
Мерлен Восток»



Источник: Программа адаптации «Welcome Pack» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Карьера сотрудников компании в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Карьера в Leroy Merlin



Источник: Карьера сотрудников в ООО «Леруа Мерлен Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для глубинного интервью

1. Как текучесть персонала влияет на корпоративную культуру в вашей компании?
2. Какая атмосфера царит у вас в компании, как вы её создаете и как поддерживаете?
3. Как вы считаете, помогла ли грамотно построенная корпоративная культура вашей компании в период кризиса (пандемии)?
4. Какие средства внутренней коммуникации используются в организации?
5. Корпоративная культура включает в себя такие элементы как (система лидерства, стили разрешения конфликтов, коммуникации и т.д.). На что можно и нужно влиять в первую очередь для того, чтобы достичь позитивных изменений?
6. По каким критериям или индикаторам вы оцениваете корпоративную культуру?
7. Чтобы Вы хотели внедрить в ближайшее время в свою организационную культуру?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Специалист по корпоративной культуре

I. Общие положения

1. Специалист по корпоративной культуре.
2. На должность специалиста по корпоративной культуре назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (предпочтительно экономическое, «реклама и связь с общественностью», психологическое) образование без предъявления требований к стажу работы.
3. Назначение на должность специалиста по корпоративной культуре и освобождение от неё производятся приказом директора предприятия по представлению начальника отдела организации и оплаты труда.
4. Специалист по корпоративной культуре должен знать:
 - 4.1. Федеральные и региональные законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления персоналом.
 - 4.2. Трудовое и гражданское законодательство РФ.
 - 4.3. Структуру и штат предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития.
 - 4.4. Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров.
 - 4.5. Методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников.
 - 4.6. Основы психологии, психофизиологии и социологии труда.
 - 4.7. Основы экономики, организации труда и управления персоналом.
 - 4.8. Правила внутреннего трудового распорядка организации.
 - 4.9. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности.
 - 4.10. Положение об отделе организации и оплаты труда.
5. Специалист по корпоративной культуре подчиняется непосредственно руководителю организации.

II. Должностные обязанности

Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям:

1. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.
2. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития коллектива, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих.

3. Проводит обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом.

4. Проводит тренинги, направленные на повышение мотивации сотрудников.

5. Проводит опросы мнений в организации.

6. Участвует в определении задач социального развития.

7. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

8. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала организации, осуществляет контроль за их выполнением.

9. Консультирует руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

10. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

III. Права

Специалист по корпоративной культуре имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с разрешения руководителя организации).

6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных прав и обязанностей.

IV. Ответственность

Специалист по корпоративной культуре несёт ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Руководитель структурного подразделения: _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

00.00.20__г.

С инструкцией ознакомлен,

один экземпляр получил: _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

00.00.20__г

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ПОЛОЖЕНИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

ООО «Леруа Мерлен Восток»

1. Наша миссия. Наша миссия заключается в решении благоустройства жилья и улучшения качества жизни клиентов посредством производства и реализации строительных материалов и товаров для дома, удовлетворяющих требования по высокому качеству и конкурентоспособности, низким ценам на товар.

2. Наш девиз.

3. Кодекс деловой этики. Основным принципом, которым должен руководствоваться любой сотрудник ООО «Леруа Мерлен Восток», независимо от его должности, уважение к личности. Наша организация обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности. ООО «Леруа Мерлен Восток» не приемлет:

3.1. Любые формы дискриминации работников.

4. Сотрудники нашей организации руководствуются следующими принципами:

4.1. Исходят из заботы об общих интересах организации и единства всего персонала.

4.2. Поддерживают репутацию и имидж своей компании среди, клиентов и конкурентов.

4.3. Действуют на основе доверия к принимаемым решениям.

4.5. Осознают необходимость вести себя корректно, достойно.

5. Система мотивации сотрудников.

5.1. Косвенная мотивация:

5.1.1. Кадровый рост и планирование карьеры;

5.1.2. Аттестация персонала;

5.1.3. Социальный пакет для всех сотрудников:

–оплачиваемый отпуск – 2 недели;

–оплачиваемые больничные листы;

–оплачиваемый декретный отпуск;

–корпоративные вечера.

5.2. Материальная мотивация:

5.2.1. Каждый сотрудник ООО «Леруа Мерлен Восток» получает дополнительно к согласованной и утвержденной зарплате премии в зависимости от результатов его труда;

5.2.2. Дополнительная оплата за категории;

5.2.3. Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба).

6. Корпоративные ценности компании.

6.1. Вместе работать. Деловые отношения в организации построены на доверии, взаимопомощи и открытости.

6.2. Делать компанию лучше каждый день. Работники заинтересованы в повышении своего профессионализма, готовы совершенствовать качество обслуживания.

6.3. Строить будущее вместе. Сотрудники «Леруа Мерлен» в своей работе нацелены на решение долгосрочных задач, они предугадывают желание клиентов, завоёвывают их доверие.

6.4. Говорить спасибо. Достижения каждого члена команды организации признаются руководством, профессиональный вклад принимается с благодарностью.

6.5. Соблюдать этику. Компания заботится о социальных гарантиях для персонала, предлагает экологичные товары и проводит честную политику в общении с покупателями.

6.6. Заботиться о здоровье. Режим труда и отдыха сотрудников, их здоровье и благополучие – предмет заботы компании.

6.7. Развиваться постепенно. Профессиональный и личностный рост персонала в приоритете у руководителя «Леруа Мерлен».

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 35 наименований.
Рисунков 17, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«08 » июня 2020 г.

Выборнова

Выборнова Д.О.