**Содержание**

Введение

Глава 1. Основные аспекты создания системы корпоративной культуры на предприятии

1.1 Категория корпоративная культура, роль и общая характеристика

1.2 Процесс создания корпоративной культуры и способы поддержания

1.3 Использование корпоративной культуры для повышения эффективности работы на предприятии

Глава 2. Оценка корпоративной культуры на предприятии ООО "Спортмастер"

2.1 Хозяйственная характеристика ООО "Спортмастер"

2.2 Оценка эффективности работы сотрудников ООО "Спортмастер"

2.3 Общая характеристика организационной структуры на предприятии

Глава 3. Пути создания и улучшения системы корпоративной культуры

3.1 Создание корпоративной культуры на предприятии

3.2 Использование корпоративной культуры как способа повышения трудоспособности сотрудников

3.3 Другие пути повышения трудоспособности и лояльности сотрудников

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

# Введение

**Актуальность темы.** Современные вызовы глобальной конкуренции XXI в., связанные с переходом ряда стран к постиндустриальному обществу, отличительными чертами которого является информационно-технологическая революция, сопровождаемая изменениями в различных сферах, в том числе культуре, диктуют условия стремительного роста инноваций, стратегического потенциала организации, а также новейших технологий в области качества продукции сервиса, предоставляемого предприятиями. Реальные же факты свидетельствуют о том, что многие предприятия в современных условиях не в состоянии быстро адаптироваться к новым условиям рынка, а, в следственно, не способны эффективно управлять качеством продукции и сервиса, работой персонала, взаимоотношениями с клиентами. В большинстве случаев это обусловлено тем, что предприятия по-прежнему используют советскую систему построения производства и управления персоналом, которая, к сожалению, полностью устарела и не может обеспечивать высокой эффективности как раньше.

Все это обусловило значимость корпоративной культуры современной организации, которая позволяет построить работу организации и ее звеньев в едином направлении, достигая конечной стратегической цели предприятия, а также значительно повысить конкурентоспособность организации.

Потребность в изучении корпоративной культуры объясняется реальной ситуацией на современных российских предприятиях, многие из которых, достигнув экономической стабильности, нуждаются в укреплении и сплочении коллектива, нахождении дополнительных (помимо материальных) способов мотивации работников, в создании благоприятного социально-психологического климата.

Проблематика корпоративной культуры перспективна, поскольку она способна внести позитивный вклад в достижение экономической и социальной эффективности предприятий. Данное направление динамично развивается (с точки зрения теории и практики управления), но пока оно представлено в многообразии подходов и изучаемых характеристик и сталкивается с определенными трудностями - как методологического, так и методического характера. Следствием этого является то, что в отечественной науке до сих пор нет однозначного определения данного понятия, нет четкого понимания того, каков потенциал этого явления, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов.

**Степень разработанности темы.** Термин "корпоративная культура" появился во второй половине ХХ века, однако несомненен тот факт, что само явление существовало давно. Многие ученые, исследовавшие управление и организацию, описывали те или иные стороны корпоративной культуры в своих работах, хотя и не использовали данный термин (М. Вебер, Э. Мэйо, А. Файоль).

Начало целенаправленного изучения именно корпоративной культуры приходится на 1970-1980-е годы. В это время появляются труды основоположников данного направления: Т. Дила и А. Кеннеди, Д. Мерсера, Дж. О’Шонесси, Т. Питерса и Р. Уотермена, Ф. Дж. Роджерса, Э. Шейна.

Как западные, так и отечественные специалисты отметили значимость корпоративной культуры, убедившись в том, что сплоченный коллектив с отсутствием иерархических прослоек, единый в своих целях и действиях способен вывести предприятие на принципиально новый уровень развития и обеспечить быстрый рост и финансовый успех. Соответственно, компания с развитой корпоративной культурой развивается гораздо быстрее, чем предприятие с ее отсутствием.

Корпоративная культура создает ощущение идентичности всех членов организации, обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов.

Поэтому так важно для современных менеджеров изучать основные признаки, функции, элементы, принципы формирования и методы поддержания корпоративной культуры, и применять эти знания в практической деятельности для достижения целей в своей организации (предприятии).

Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, миссии организации, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Лояльность персонала как понятие является неотъемлемой частью комплекса корпоративной культуры предприятий по всему миру. Однако, только в последние годы российские специалисты начали изучать сущность данного понятия и его место в корпоративной культуре компании. Сегодня многие крупнейшие российские компании уделяют данному вопросу огромное значение, стараясь подбирать сотрудников с учетом данной характеристики.

Тема моей работы актуальна потому, что по мере возрастания роли интеллектуального капитала в конкурентной борьбе во все новых отраслях, лояльность приобретает все большее значение. Самым ценным активом выступают контрагенты компаний - клиенты или потребители, сотрудники, инвесторы. Следовательно, чтобы разработать успешную деловую стратегию, им придется научиться привлекать к себе людей и заслуживать их лояльность. Менеджмент на основе лояльности — это не просто футуристическая теория о будущей значимости интеллектуального капитала, это, скорее, уже доказавший свою эффективность метод стимулирования объема продаж и прибыли, особенно актуальный в условиях сегодняшней острой конкуренции. С корпоративным духом, лояльностью сотрудников по отношению к организации непосредственно связана корпоративная культура организации.

**Объектом исследования** дипломной работы является корпоративная культура ООО "Спортмастер".

**Предметом исследования** - являются инструменты формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры ООО "Спортмастер"

**Цель дипломной работы** - разработка практических рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры в ООО "Спортмастер".

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ состояния предмета исследования.

2. Проанализировать методы исследования.

3. Дать общую характеристику ООО "Спортмастер" и его организационной культуре.

4. Провести необходимые исследования состояния корпоративной культуры, обработать полученные результаты, описать и проанализировать их.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО "Спортмастер".

**Теоретико-методологическая основа дипломной работы.** В качестве теоретико-методологической базы выступают библиографический и системный анализ, а также теории мотивации. Используются концепции и понятийный аппарат, разработанные российскими и зарубежными учеными: схема "идеального типа" М. Вебера, школа "человеческих отношений" Э. Мэйо, Д. Макгрегора, прагматический подход Э. Шейна, концепция оценки конкурентных ценностей К. Камерона и Р. Куинна, разработки представителей рационально-прагматического подхода (Р. Уотермен, Э. Шейн, Т. Питерс).

Методы научного анализа, применяемые в дипломной работе, - восхождение от абстрактного к конкретному, социологический инструментарий (анкетный опрос, включенное наблюдение, вторичный анализ).

# Глава 1. Основные аспекты создания системы корпоративной культуры на предприятии

**1.1 Категория корпоративная культура, роль и общая характеристика**

Культура является многогранным явлением, она пронизывает все сферы жизнедеятельности человека. Предтечей идеи корпоративной культуры являются школы управления: классическая, системного анализа, эмпирическая. Изучая организации, представители этих направлений обращались к поиску социальных резервов, кроющихся в межличностных и групповых отношениях. В результате, к 1980-м годам, была подготовлена научная база, которая, наложившись на практические изыскания американских и японских управленцев-практиков, вылилась во многом в эклектичную концепцию корпоративной культуры.

Значительную роль в реализации потребности в культуре организаций сыграл опыт советских предприятий, которые осуществляли плодотворный поиск путей сплочения коллектива: гордость за работу на конкретном производстве, внедрение новых традиций во взаимоотношения работников в процессе трудовой деятельности.

На этой основе, практически одновременно, появились два основных подхода к изучению корпоративной культуры: рационально-прагматический и феноменологический.

Рационально-прагматический (или "прагматический") подход воплощен в исследованиях Дж. Барни, У. Бенниса, Р. Киллмана, Э. Шейна, в России - А. Агеева, М. Грачева, В. Рудницкого. Сутью концепции является изучение корпоративной культуры как явления, поддающегося измерению и изменениям и влияющего на эффективность организации, а также рассмотрение корпоративной культуры с точки зрения функций.

Согласно феноменологическому подходу (М. Луи, Дж. Мерсье, А. Петтигрю, С. Роббинс), корпоративная культура понимается и анализируется посредством интерпретации ее проявлений. Этот подход трактует корпоративную культуру как обозначение сути организации, заключающейся в человеке – участнике организации, его внутреннем (личном) и внешнем (социальном) мире.

Сравнивая эти два подхода, можно сказать, что рационально-прагматический подход предлагает более стандартизованное видение корпоративной культуры – как феномена, на который можно воздействовать. Феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру как сложное комплексное явление, результаты влияния на которое вряд ли можно с точностью предсказать. При изучении корпоративной культуры предлагается придерживается рационально-прагматического подхода, вследствие большей степени его методологической и методической определенности.

Выделяют две ключевые характеристики, определяющие корпоративную культуру.

1. Формирование неповторимого облика организации (как внутри нее, так и вовне), ее индивидуальности. Каждая организация уникальна. Она имеет свою историю зарождения и проходит свой путь развития. На ее особенности влияет множество переменных, таких как сфера деятельности, размер, структура, внешние экономические и социальные условия, действия и стиль жизни руководства и работников.
2. Нацеленность на достижение уверенности в "общей судьбе" у всех сотрудников организации. Корпоративная культура как "объединяющая", "связующая" переменная призвана способствовать сплочению работников, повышать моральную удовлетворенность от труда, усиливать целостность социальной организации.

На основе этих характеристик предложено уточненное определение корпоративной культуры. "Корпоративная культура - это совокупность разделяемых работниками ценностных ориентаций, норм и традиций, определяющая "индивидуальность" организации и формирующая сопричастность к решению ее стратегических и тактических целей и задач".

Корпоративная культура является системообразующим элементом организации и оказывает влияние практически на все стороны ее деятельности. Корпоративная культура выражает отношения между участниками организации, а также участниками и контрагентами организации, в которых отражаются ценности и базовые предположения, разделяемые участниками организации, задающие ориентиры поведения и передаваемые через "символические" средства духовного и материального внутреннего окружения организации.

По отношению к организации "культура выполняет ряд важных функций":

- познавательная, которая позволяет работнику реализовывать в рамках организационной культуры свои личностные мотивы;

- ценностиобразующая – формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания ценностей;

- коммуникационная – установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков;

- нормативно-регулирующая, которая ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым;

- мотивирующая;

- инновационная, которая помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике;

- стабилизационная – развитие социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Культура организации сегодня считается главным фактором конкурентоспособности. Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения. Считается, что сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

**1.2****Процесс создания корпоративной культуры и способы поддержания**

Корпоративная культура как одна из форм проявления культуры общества создается и действует по тем же законам, что и любая другая социальная культура, но функционирует в рамках организации.

Корпоративная культура во многом подразумевает идеологию компании: ее миссия, стратегия, цели. "Корпоративная культура должна идеологически помогать руководству компании проводить решения".

Корпоративная культура формируется через:

- восприятие требований рынка;

- представления о ценностях персонала и основателя;

- осознание своего предназначения в обществе.

На основании выше перечисленных моментах строятся основные составные элементы корпоративной культуры:

- миссия, философия;

- цели;

- ценности;

- нормы поведения;

- организационный климат;

- имидж.

Сформированные таким образом элементы корпоративной культуры оказывают влияние на:

- качество жизни персонала;

- удовлетворенность трудом;

- результативность труда;

- осмысление своего места в жизни.

Выделяют такие **типы корпоративной культуры**:

- сильная корпоративная культура. Ей свойственно наличие небольшого количества обязательных исполняемых ценностей и норм, которые сознательно корректируются в случае необходимости. Она является закрытой культурой (стремление сохранить показное единство, выносить сор из избы, нежелание видеть недостатки). Формально данная культура объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не становится решающим моментом его мотивации;

- слабая корпоративная культура, которая практически не содержит общих ценностей и норм; каждый элемент организации имеет свои, редко противоречащие другим ценности и нормы, которые легко поддаются внешнему и внутреннему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая корпоративная культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в результате приводит к ослаблению организации.

Культуры могут быть положительными или отрицательными. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и производительности. Отрицательная культура - источник сопротивления и суматохи, и может препятствовать эффективному процессу принятия решений. В отрицательных культурах преобладают равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм и антипатия.

Поддержание организационной культуры это не только привлечение в организацию нужных и увольнение ненужных людей. Существуют другие "**методы поддержания корпоративной культуры"**:

1. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов. Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В таких ситуациях организационная культура раскрывается совсем неожиданно. Глубина и размах кризиса могут потребовать либо усиления настоящей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, при резком сокращении производства у организации есть два пути: уволить часть работников или сократить рабочее время при том же количестве работников. В организациях, где человек является первоочередной ценностью, скорее выберут второй путь решения проблемы.

3. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Различные аспекты организационной культуры усваиваются работниками через то, как они должны исполнять свои роли. Руководитель может сам демонстрировать подчиненным определенное отношение к клиентам и т.п. Акцентируя внимание на этих моментах, руководитель помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

4. Критерии наград и статусов. Культура может изучаться через систему наград привилегий. Привилегии обычно связаны с определенными образцами поведения и расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для руководителей и организации в целом. Распределение привилегий (хороший кабинет, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

5. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Этот способ поддержания культуры в организации один из основных. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6. Организационные символы и обрядность. Легенды и мифы представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей. Они информируют сотрудников (каков, например, главный босс, как он реагирует на промахи и т.д.), этим снижают неопределенность ситуации, советуют, учат, создают образцы для подражания. Многие ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, но и через различные ритуалы, обряды, традиции. Традиции могут быть позитивными и негативными. В качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную "дедовщину". К обрядам относятся стандартные, повторяющиеся мероприятия, проводимые в определенное время и по специальному поводу, например, проводы на пенсию. Ритуалы – это совокупность обрядов, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений.

* 1. **Использование корпоративной культуры для повышения эффективности работы на предприятии**

Корпоративная культура является институциональной формой взаимодействия управленческого и наемного персонала корпорации, которая укореняется в межличностных коммуникационных структурах, а также находит отражение во внешних взаимодействиях персонала с контрагентами и потребителями. Корпоративная культура является основополагающим фактором формирования лояльности сотрудников.

В общем понимании лояльность – это уважительное корректное, благожелательное отношение к чему-либо или кому-либо, выполнение определенных правил и норм даже при наличии несогласия с ними. Относительно персонала организации лояльность представляет собой качественную характеристику, определяющую приверженность сотрудников организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость трудовых мотивов для организации.

Лояльность персонала – важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой оплаты труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры.

В совокупности с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и достойным товаром (услугой) лояльный персонал – основа процветания компании, обеспечивающий ей лидерские позиции. Лояльные сотрудники тщательно охраняют коммерческие интересы организации, а для достижения максимальных результатов они используют все возможные резервы и ресурсы, и не обязательно внутренние. Такие сотрудники могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации сторонних специалистов, изучить материалы последних разработок и исследований, заняться самообразованием, они склонны искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы.

В настоящее время возник новый вид взаимоотношений между работодателем и сотрудниками, который основан на взаимном доверии и уважении и базируется на реалистичных ожиданиях обеих сторон. Теперь персонал ожидает более справедливого и уважительного отношения, возможности профессионального развития, интересной увлекательной работы, а взамен готов помочь руководству в развитии бизнеса, выдвижении новых идей, принимать участие в трансформации организации.

По сути, проявление лояльности персонала – относительное явление. Это может быть лояльность к непосредственному руководителю, главе фирмы, организации в целом. То есть лояльность – это социальное качество, возникающее при социальных взаимодействиях и при наличии и субъекта и объекта общения.

Собственно лояльность персонала – довольно сложное явление, которое измерить напрямую практически невозможно, а, следовательно, трудно определить степень лояльности (нелояльности) коллектива и отдельных сотрудников. Обычно с этой целью используют социологические методы (анкетирование, опрос профессиональным психологом) или определяют по косвенным признакам.

Изучение опыта успешных кадровых стратегий на предприятиях позволило специалистам в этой области выделить "три основных фактора развития лояльности персонала" .

Первый из них – естественно, материальное стимулирование. Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Каждый сотрудник должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации, проблемы связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают коллектив, формируют чувство зависти к коллегам и недовольства руководителем. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет.



Лояльность персонала основывается не только на деньгах. Важнейшую роль приобретают факторы нематериального стимулирования – второго условия лояльности. "Возможность профессионального роста, престижность работы, признание коллегами и руководителем, понимание ответственности и важности осуществляемой деятельности, ощущение собственной компетентности и необходимости являются важными условиями благожелательности и уважения к работодателю. Их отсутствие обезличивает взаимоотношение сотрудников и руководства. Невнимание к достижениям персонала приводит к кадровой нестабильности к уходу сотрудников при появлении первого же шанса заработать больше". В рамках нематериального стимулирования лояльность также можно повышать и через социальные пакеты – различные виды страхования, льготный отдых, оплата спорт клубов и т.п.

Третий фактор развития лояльности персонала – технологии обратной связи, помогает избегать таких промахов. Этот фактор является связующим звеном между руководством и подчиненными разного уровня. Технологии обратной связи позволяют избежать неправильного понимания стратегических и тактических целей организации, а мнения рядовых сотрудников о менеджменте становится объектом внимания руководства. Значимость этого фактора объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных, с одной стороны и о действиях и решениях руководства организации – с другой, часто становится главной причиной низкой лояльности. Технологии обратной связи улучшают внутриорганизационные отношения персонала и создают атмосферу общего дела, а контакты между сотрудниками разного уровня помогают вышестоящему персоналу подчеркнуть доверительное и внимательное отношение к коллегам.

В целом технология развития лояльности должна строиться на синтезе схем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия. В процессе создания условий для развития лояльности важно учитывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал, и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей организации.

Таким образом, примерные показатели лояльности включают:

- заинтересованность сотрудника в компании, точнее в ее деятельности;

- преданность своему делу, своей работе;

- желание повышать профессиональный уровень, и свой и своего подчиненного;

- творческий подход к предложениям, поступающим от начальства;

- проявление желаний улучшить компанию, инициатива;

- цели компании и цели сотрудника совпадают;

- осознание того, что рост компании ее процветание, это рост и процветание каждого, а значит общий успех.

Выделяют следующие типы корпоративной культуры, которые выделены по двум основаниям: уровню удовлетворенности условиями труда и тому, в какой степени цели организации разделяются ее сотрудниками (в целом это – "зрелость" компонентов корпоративной культуры).

Выделяемые "типы корпоративной культуры могут качественно изменяться и "переходить" друг в друга. Это может происходить при следующих условиях":

- изменение экономического положения предприятия (как в лучшую, так и в худшую сторону);

- действия руководства по формированию корпоративной культуры;

- изменение социально-демографического и психологического портрета сотрудников.

Однако эти изменения происходят в самых различных вариантах. Предприятие в процессе своего существования может обладать как одним, так и любым набором индикаторов корпоративной культуры.

**Спонтанный тип корпоративной культуры** не подвергается целенаправленному влиянию со стороны руководства и находится под воздействием общих норм культуры и проявляется стихийно в некоторых элементах.

Ценностные ориентации "стихийной" корпоративной культуры негомогенны, не могут быть сведены "к единому знаменателю". Организация, в целом, характеризуется противоречивыми целями и ценностями. Например, одни сотрудники организации полагают, что превалируют индивидуалистические ценности "у нас каждый сам по себе", в то время как другие участники считают, что живут в мире "командной игры" - "мы - одна команда".

При данном типе корпоративной культуры обычно нет специального внимания к артефактам, в том числе, к содержанию и условиям труда. Принципы оплаты труда не урегулированы. График работы может нарушаться, возникают конфликты, обеспеченность социальными благами низкая, ограничены возможности профессионального роста. Работники плохо мотивированы в улучшении условий труда, не ориентированы на прямую зависимость от объемов и затрат труда. В этой ситуации корпоративная культура остается в стихийном состоянии, так как руководство и сами работники не предпринимают усилий для ее развития.

Такая корпоративная культура, безусловно, влияет на поведение сотрудников, поскольку выражается через некоторые нормы. Однако она не объединяет коллектив и не обладает целями и ценностями, которые разделялись бы большинством. Работники могут не замечать наличия такой культуры в своей организации и даже отрицать ее существование.

**Фрагментарная корпоративная культура -** это такой тип культуры, существование которой декларируется, однако на деле она характеризуется противоречивыми тенденциями. Декларируемые при ней ценности не всегда совпадают с их отражением в сознании работников (эти ценности могут даже противоречить друг другу).

Фрагментарная культура представляет собой сочетание выраженных и менее выраженных параметров. Например, отсутствие единого стиля организации и налаженной коммуникации внутри нее при постоянных заявлениях руководства о целях, единых для всей компании. Как правило, эти заявления направлены вовне, представителям внешней среды.

Декларируемые цели и нормы не совпадают с их "отражением" в сознании работников. Декларируемой целью может быть "дружный коллектив", в то время как в оценке сотрудников организации важным является "материальный успех", "признание со стороны клиентов", "укрепление позиций на международном рынке". Такой разброс свидетельствует о том, что организация безуспешно пытается объединить работников вокруг цели "дружный коллектив". При этом воспринимаемые сотрудниками цели сами по себе вполне позитивны и следование им может работать на пользу организации.

**Формирующаяся корпоративная культура –** это такой тип культуры, который не только декларируется, но и реализуется на предприятиях, поддерживается работниками организации.

Этот тип начинает выполнять основную функцию корпоративной культуры, идентификацию личных и общественных устремлений, что наполняет работу людей смыслом, приносит им моральное удовлетворение от того, что они являются частью организации.

Тип формирующейся культуры возникает в следующих случаях:

- заявленные цели и ценности компании отвечают установкам работников;

- условия и содержание труда побуждают сотрудников относиться к организации с доверием, желанием содействовать реализации целей предприятия;

- установки руководства (основателей) этих компаний направлены на принятие "западных" образцов управления;

- политика руководства по поддержанию и распространению корпоративной культуры эффективна, поскольку учитывает многие (или большинство) экономических и социальных потребностей, что находит отражение в продуманной программе действий.

**Корпоративная культура как "философия общей судьбы"** - это тип, являющийся "высшей" степенью развития организации, который характеризуется высокой сплоченностью коллектива. Ценностные ориентации интерпретируются однозначно и разделяются всеми (большинством) участниками организации; организация создает условия, мотивирующие работников быть причастными к ней, считать, что жизнедеятельность организации тесно связана с их собственной деятельностью, и они взаимозависимы.

"Философия общей судьбы" характеризуется следующим образом:

- содержание и условия труда оцениваются как привлекательные и комфортные: средняя и высокая заработная плата; ровные, дружеские отношения в коллективе; работа интересна, мотивирует сотрудников посвящать ей силы и время; удовлетворяющий график работы и т.д.;

- цели организации сформированы, четко донесены до сотрудников и разделяются ими. Отличительной особенностью является то, что цели не являются исключительно материальными. Материальная мотивация не способна вызвать долговременное и глубокое чувство причастности к организации. Для установления действительно полноценной связи между организацией и ее участниками необходимы некие моральные цели (такие как "помощь людям", "забота о природе"), которые вызывали бы не только прагматическую, но и психологическую вовлеченность;

- особенностью корпоративной культуры как "философии общей судьбы" является наличие норм, не просто присущих именно этой организации, но вносящих вклад в поддержание ее корпоративной культуры. Во внутренней среде организации нет жесткой регламентации норм. Допустим отход в более неформальные отношения (при условии, что это не влияет на эффективность работы);

- праздники (общероссийские, внутриорганизационные) и традиции (прием на работу, уход с работы, практики адаптации новых коллег) существуют и устраиваются с учетом специфики организации и ее коллектива, поскольку направлены на достижение одной цели – его сплочения. Организация стремится задействовать в ней всех своих участников (и в целом, и на уровне отделов), чтобы не допускать "раскола" своей культуры, ее развития в разных направлениях;

- важный отличительный момент корпоративной культуры как "философии общей судьбы" - это разделяемая и поддерживаемая сотрудниками миссия. Миссия организации не только сформирована, но понимается сотрудниками сходным образом и обладает для них не декларируемым, а действительным смыслом. Ее существенное отличие от миссий предыдущих уровней корпоративной культуры заключается в том, что она поддерживается действиями и заявлениями руководства и работников организации, как на всех ее внутренних уровнях, так и во внешней среде;

- существует единый, объединяющий все части организации (включая филиалы) стиль, созданный и поддерживаемый большинством коллектива. Он распространяется и на внешний вид здания и офисов, и на используемую в организации символику. Дресс-код если и не регламентируется, то, по крайней мере, относительно него существуют нормы, определяющие вид одежды для определенных ситуаций;

- существуют специальные документы, в которых описаны ценности организации, например, устав организации, инструкции по приему персонала и работе с ним, которые могут быть доступны всем сотрудникам;

- каналы информации эффективны и налажены. К ним относятся внутрикорпоративные издания, сайт, рабочие совещания и планерки.

"Корпоративная культура, основанная на "философии общей судьбы", призвана выполнять в организации следующие функции":

- придание работе человека смысла не только в материальном или целедостижительном плане, но также в плане моральном, духовном;

- удовлетворение потребности в аффилиации – чувстве "сопричастности" организации и коллективу;

- сплочение коллектива. Усиление связи (социального партнерства) работников с руководством организации, чувства общности (солидарности) всех уровней работников вокруг ценностей, норм, традиций, что повышает их ответственность за качество деятельности;

- формирование морально-этических ценностей и установок, усиливающих реализацию потенциала интеллектуальной и духовной энергии сотрудников (признание ценности работника как личности, его самореализация, ценность хорошего коллектива, деятельность на пользу обществу).

Таким образом, своевременная диагностика и наблюдение за состоянием лояльности сотрудников компании - такая же необходимая задача в управлении персоналом, как и ставшие уже привычным подбор и развитие персонала. Решение вопросов безопасности не возможно только с помощью технического оснащения и проверки биографических данных сотрудника. Психологическая составляющая (отношение сотрудника) должна стать объектом постоянного внимания руководителей бизнеса, так позволяет не только прогнозировать поведение сотрудника, но и влиять на процессы лояльности, не прибегая к кардинальным решениям.

# Глава 2. Оценка корпоративной культуры на предприятии ООО "Спортмастер"

## 2.1 Хозяйственная характеристика ООО "Спортмастер"

Компания ООО "Спортмастер" была основана в 1991году как небольшой магазин по продажи домашних тренажеров. К 2008 году магазин превратился в крупную компанию, на которой трудятся около 200 человек.

Общество с ограниченной ответственностью "Спортмастер", зарегистрированное 27 июня 1991 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве и внесенное в ЕГРЮЛ за ОГРН 1057747320278, ИНН 7728551528 (далее - ОБЩЕСТВО) создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации от 8 февраля 1991 года N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием, может иметь иные печати, угловой штамп, бланк, эмблему, торговые знаки, зарегистрированные в установленном порядке, а также иную символику и средства индивидуализации.

Целью деятельности ООО "Спортмастер" является получение максимальной прибыли и удовлетворение общественных потребностей.

ООО "Спортмастер" осуществляет хозяйственную деятельность в следующих основных направлениях:

- розничная и оптовая реализация, производство, приобретение, транспортировка, переработка, хранение одежды и обуви, товаров для спорта, туризма и отдыха, иных товаров народного потребления и продуктов питания;

- организация сети розничной и оптовой торговли одеждой и обувью, товарами для спорта, туризма и отдыха, а также иными товарами народного потребления и продуктами питания;

- совершение экспортно-импортных операций;

- оказание консультационных, посреднических, сервисных, и иных услуг;

- пропаганда здорового образа жизни путем проведения благотворительных и иных мероприятий;

- организация и/или участие в российских и международных соревнованиях, конкурсах, выставках, семинарах, конференциях.

Иная деятельность ООО "Спортмастер", не включенная в вышеизложенный перечень видов деятельности, но не запрещенная действующим законодательством, является уставной.

Сегодня в **составе группы компаний**:

1. Крупнейшая в Восточной Европе сеть спортивных магазинов Спортмастер.

2. Динамично развивающиеся сети франчайзинговых магазинов:

- Спортландия – сеть спортивных магазинов для всей семьи с широким выбором товаров для занятий спортом и активного отдыха.

- COLUMBIA – сеть концептуальных магазинов американской торговой марки Columbia, мирового лидера в направлении одежды и обуви для активного отдыха средней ценовой категории уже более 60 лет.

- FOOTTERRA - сеть мультибрендовых магазинов модной обуви и аксессуаров свободного стиля.

В данной компании присутствуют и вертикальные и горизонтальные элементы сложности. С одной стороны на лицо относительно большое количество уровней управления: администратору подчиняются и торговый персонал, и кассиры с бухгалтерами и кладовщики с техническим персоналом, товароведу подчиняются мерчендайзеры и торговый персонал, в то время как начальнику охрану подчиняются только охрана, заведующему складом подчиняются только кладовщики, а гл. бухгалтеру – только бухгалтера и кассиры. Все они, начальники своих подразделений, не подчиняются никому кроме директора. С другой стороны – филиальность. В каждом филиале то же самое, но подчиняются уже своему директору, своему администратору, товароведу, главному бухгалтеру и т.д.

ООО "Спортмастер" можно охарактеризовать как организацию с низкой специализацией, т.к. на любом стандартном рабочем месте производится довольно большое количество операций. На пример, каждый кассир на этом предприятии осуществляет не только оформление покупки, но и выполняет часть функций бухгалтера, продавца-консультанта и диспетчера. Приблизительно такой набор функций выполнят каждый сотрудник предприятия.

Могу с полной уверенностью и знанием дела сказать, что компания ООО "Спортмастер" является организацией с высоким профессионализмом. Так как все сотрудники обладают высокими профессиональными навыками и компетентны. Сама компания при приёме новых сотрудников на работу основывается на одну из своих ценностей: "Профессионализм. Мы ценим профессионалов, способствуем их становлению, развитие сотрудников". Поэтому каждый сотрудник проходит постоянное обучение новым технологиям, учится новым приёмам общения, получает необходимую информацию о новинках рынках, тестирует новую продукция с целью выявить на личном опыте преимущества и недостатки тестируемой продукции. Всё это делает работников данной компании людьми, отлично знающими свою работу, профессионалами своего дела.

Управление в ООО "Спортмастер" основывается на основных локальных документах, принятых в организации: устав, учетная политика, положения об отделах и должностные инструкции, трудовой распорядок, а также кодекс корпоративного поведения.

**Миссия** Компании:

- развивать успешный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса;

- способствовать оздоровлению наций в странах нашего присутствия, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов.

Благодаря индивидуальному подходу к каждому клиенту и прямому интегрированному взаимодействию с мировыми брендами, мы предоставляем нашим покупателям лучшие товары и сервис.

Ассортимент предлагаемых товаров включает в себя следующие позиции:

**- одежда и обувь для активного отдыха**;

**- спортивная одежда и обувь;**

**- спортивные оборудования и снаряжения.**

На все товары, купленные в торговой сети Спортмастер распространяется гарантия продавца. Срок действия гарантии указан в гарантийном талоне, выданном при покупке товара.

Гарантийное и послегарантийное сервисное обслуживание товаров производится в Сервисном центре. Гарантийное обслуживание производится бесплатно. Перечисленные гарантии исчисляются со дня передачи товара потребителю и распространяются только на изделия, проданные в магазинах сети Спортмастер и уполномоченными дилерами фирмы.

В течение 14-ти дней с момента покупки приобретенный в магазине товар надлежащего качества можно обменять на аналогичный в соответствии со ст. 25 закона РФ "О защите прав потребителей" (кроме товаров, перечисленных в постановлении Правительства Российской Федерации от 19 января 1998 г. N55).

Для обмена товара необходимо предъявить изделие в оригинальной упаковке, сохранившее товарный вид, гарантийный талон и товарно-кассовый чек.

Товары ненадлежащего вида и качества обмениваются магазином только при наличии в гарантийном талоне отметки сервисного центра.

Сервисный центр торговой сети Спортмастер осуществляет выезд специалистов на дом к владельцам крупногабаритных изделий. В пределах Москвы - бесплатно, за пределами МКАД - по утвержденным расценкам.

Гарантия аннулируется в следующих случаях:

- при несоблюдении клиентом правил, приведенных в инструкции по эксплуатации, прилагаемой к изделию;

- при наличии на изделии механических повреждений или следов воздействия химических веществ;

- при отсутствии у клиента гарантийного талона на изделие.

Дополнительные услуги и сервис по магазинам Москвы и Санкт-Петербурга:

- доставка и сборка тренажёров;

- установка креплений на зимний инвентарь;

- заточка коньков;

- специализированная секция Fischer;

- натяжка теннисных ракеток;

- диагностический центр теннисного инвентаря;

- тестирование теннисных ракеток Volkl;

- специализированная секция по продаже товаров для туризма;

- специализированная секция по продаже товаров для рыбалки, профессиональные консультации;

- одежда и обувь больших размеров

Магазины Спортмастер отражают и подчеркивают достоинства своих марок, привлекают потребителей целевой группы с помощью широкого ассортимента товара, марок и сервиса, создают условия, стимулирующие желание наших покупателей возвращаться в наши магазины вновь и вновь, и подтверждают то, что ООО "Спортмастер" по праву называется авторитетными экспертами. Более 5 млн. ежегодно посещающих магазины ООО "Спортмастер" покупателей уже убедились в этом.

Показатели технико-экономического анализа хозяйственной деятельности ООО "Спортмастер" за 2008-2009 гг. представлены в Приложении 1, из данных которого видно, что объем товарооборота ООО "Спортмастер" в отчетном периоде вырос на 79843,75 тыс.руб., что обеспечило 43,2% прироста. В связи, с чем произошел рост валового дохода супермаркета ООО "Спортмастер" на 63,38%. Таким образом, следует отметить, что себестоимость продукции ООО "Спортмастер" имела меньшие темпы роста (134,51%) по сравнению с товарооборотом и валовым доходом, что является благоприятным моментом.

Уровень валового дохода ООО "Спортмастер" увеличился с 22% в 2008г. до 25,1% в 2009г., т.е. на 3,1 п.п.

Размер издержек обращения в отчетном периоде увеличился на 17043,52 тыс.руб., что обеспечило 63,17% прироста. Прибыль от реализации также имеет положительную динамику, так в анализируемом периоде времени темп ее прироста составил 64,03% или 6508,64 тыс.руб., составив 16673,16 тыс.руб.

Аналогичная тенденция наблюдается на предприятии и в отношении чистой прибыли: ее рост составил 167,95% от уровня 2008 г.

Товарооборот предприятия по кварталам распределялся неравномерно. Наибольший удельный вес в годовом товарообороте занимает оборот четвертого квартала - свыше 27,0%, а наименьший удельный вес в годовом обороте приходится на первый квартал - свыше 23,0%. И распределение оборота по кварталам года продолжает изменяться. Самый низкий темп роста товарооборота достигнут в первом квартале (126,0%), а самый высокий - в третьем и четвертом кварталах (128,1% и 129,5%).

Неритмичное развитие товарооборота по кварталам привело к изменению удельного веса оборота каждого квартала в годовом объеме товарооборота. Причиной неритмичного развития товарооборота по кварталам является сезонность спроса.

Физический объем товарооборота (количество реализованных товаров) возрос практически по всем товарным группам, кроме спортивного оборудования. Равномерность развития товарооборота в ассортиментном разрезе приводит к постоянству его структуры.

Недостатком использования поступающих в предприятие товарных ресурсов является их неполное вовлечение в товарооборот, что явилось следствием закупки торгового предприятия ООО "Спортмастер" товаров, имеющих высокую цену, что снижало спрос покупателей на них, нарушением ритмичности отгрузки товаров поставщиками, связанными с предприятием договорными обязательствами. Часть товаров, поступивших в торговое предприятие ООО "Спортмастер" в излишнем количестве и в конце года, осело на остатках товаров, что может привести к замедлению оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы.

На предприятии в 2009 году прочее выбытие товаров снизилось по сравнению с 2008 годом на 20 тыс. руб. Следует назвать работу предприятия по снижению прочего выбытия товаров в 2009 году положительной. Прочее выбытие товаров включило: товарные потери и недостачу товаров.

Проведенный анализ динамики развития товарооборота торгового предприятия ООО "Спортмастер" за 2008-2009 гг. позволяет сделать следующий вывод: товарооборот предприятия из года в год увеличивается, темпы роста его высокие.

Анализ издержек обращения торгового предприятия ООО "Спортмастер" начнем с рассмотрения структуры издержек обращения за 2008 – 2009 гг.

В 2009 году увеличились издержки обращения, что связано с ростом товарооборота на 27,6% от уровня 2008 года. Структура издержек обращения торгового предприятия ООО "Спортмастер" как в 2008 году, так и в 2009 году характерна для предприятий розничной торговли.

Наибольший удельный вес в общей структуре издержек обращения имеют расходы на оплату труда: 63,5% в 2008 году и 74,8% в 2009 году.

Финансовая устойчивость предприятия за анализируемый период измеряется системой показателей в сравнении их значений с базисными, а также рекомендуемыми расчетными нормами.

В Приложении 1 приведены показатели финансовой устойчивости торгового предприятия ООО "Спортмастер" за 2008 – 2009 гг.

В 2009 году по сравнению с 2008 годом уменьшился на 11,54% коэффициент автономии, а он отражает, сколько собственного капитала приходится на единицу общей суммы совокупного капитала (валюты баланса).

Коэффициент финансирования показывает размер заемных средств (долгосрочных и краткосрочных) приходится на единицу собственного капитала. В 2008 году он составил 0,94, а в 2009 году - 1,16- превышение 1,0 – границы этого показателя означает потерю финансовой устойчивости.

Коэффициент концентрации заемного капитала показывает, что доля заемных и привлеченных средств в общей сумме капитала была в 2007 году равна 0,85, а в 2009 году - 1,11.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат показывает долю собственного оборотного капитала в запасах и затратах в 2008 году был равен 0,55, а в 2009 году - 0,50. Этот коэффициент соответствует норме.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает долю собственного оборотного капитала в сумме источников общего собственного капитала, направляемого для финансирования текущей деятельности предприятия. В 2009 году он увеличился на 21,37%.

Проанализировав финансовое состояние, можно сделать вывод, что неустойчивое финансовое положение предприятия образовалось за счет больших запасов товаров на складе.

Руководство торгового предприятия ООО "Спортмастер", стремясь сэкономить на транспортных расходах при завозе товаров из других городов путем увеличения партий товаров и снижения покупной цены из-за увеличения партии товара, тем самым изымает из оборота большое количество средств. А нехватка оборотных средств может повлечь за собой невозможность своевременного расчета со своими кредиторами. Это делает предприятие менее инвестиционно-привлекательным.

Проведенный комплексный анализ торгово-коммерческой деятельности предприятия розничной торговли ООО "Спортмастер", позволил сделать следующие выводы.

Организация коммерческой деятельности рассматриваемого предприятия строится на основе принципов полного равноправия партнеров, их хозяйственной самостоятельности, строгой ответственности за выполнение принятых обязательств.

Объем товарооборота в процентном отношении по сравнению с планом увеличился на 27,61%, в связи с чем, произошел рост валового дохода торгового предприятия. Уровень валового дохода в 2009 г. составил 25% к товарообороту. Прибыль от реализации по торговому предприятию в 2009 г. возросла на 12,75%, составив 765,06 тыс. руб. та же тенденция наблюдается на предприятии и в отношении чистой прибыли: ее рост составил 112,7% от уровня 2008 г.

Предприятие имеет неустойчивое финансовое положение, в связи с образованием больших запасов товаров на складе. Руководство торгового предприятия, стремясь сэкономить на транспортных расходах путем увеличения партий товаров и снижения покупной цены, тем самым изымает из оборота большое количество средств.

## 2.2 Оценка эффективности работы сотрудников ООО "Спортмастер"

На ООО "Спортмастер" используется иерархическая организационная структура, когда работники подчиняются лицам, расположенным выше их по иерархической цепочке (линии подчинённости) и распоряжаются теми, кто находиться ниже. Организационная структура ООО "Спортмастер" приведена в Приложении 2.

Круг работы каждого работника строго определён. Директор предприятия является ключевой фигурой. От его способности правильно организовать работу зависит успех и прибыль торгового предприятия. В его обязанности входит организация всей деятельности предприятия.

К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью компании.

Цели, стоящие перед Директором магазина:

1. Увеличение торгового оборота.

2. Получение максимальной прибыли от продаж.

3. Формирование имиджа магазина.

4. Обеспечение функционирования магазина.

5.Обеспечение бесперебойной работы магазина;

Товаровед ответственен за:

1. Максимальное увеличение торгового оборота с акцентом на наиболее актуальных для компании видах и группах товаров.

2.Наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей в ассортименте товаров.

3 .Формирование имиджа магазина.

Основная задача администратора торгового зала состоит в непосредственной организации работы персонала по качественному обслуживанию клиентов.

Администратор торгового зала организовывает, координирует и контролирует работу:

1. координаторов секций (по всем вопросам);
2. продавцов-консультантов (по всем вопросам);
3. кладовщиков (по вопросам предпродажной подготовки товара, обслуживания клиентов);
4. кассиров (по вопросам обслуживания клиентов).

Также деятельность Администратора распространяется на выполнение регламентных работ (контроль процедуры "открытия рабочего дня", наличие рекламы в стойках расходных материалов, организация инвентаризации товара, завершение рабочего дня).

Непосредственно и работа с товаром:

- контроль внешнего состояния товара, выставленного в зале, состояния экспозиции;

- контроль полноты представления в торговом зале ассортиментного перечня, находящегося на складе магазина;

-контроль наличия ценников и обозначений;

-контроль своевременной распродажи выставочных образцов.

Контроль работы с клиентами:

-контроль над соблюдением технологии продаж;

-контроль сбора и передача товароведу информации о потребительском спросе.

Контролировать работу с клиентами очень важная задача, возлагаемая на администратора, т.к. клиент является одним из основных ценностей компании. Исходя из этого, разработаны "Принципы взаимоотношения сотрудников Компании с клиентами":

* Клиент – для нас самый важный человек.
* Клиент не зависит от нашего существования, это мы полностью зависим от него.
* Клиент – не помеха в нашей работе, своим обращением к нам он не отрывает нас от более "важных" дел. Он ее предмет. Мы не делаем ему одолжения, обслуживая его, это клиент делает нам честь, предоставляя нам возможность помочь ему, давая нужный ему товар или оказывая нужную ему услугу.
* С клиентом не спорят и не состязаются. Никто никогда не выигрывал в споре с клиентом. Клиент – человек, который делится с нами своими желаниями и потребностями. Наша работа заключается в том, что бы удовлетворить его потребности наиболее удобным для него способом и извлечь выгоду для нашей компании.

Менеджеры компании ООО "Спортмастер" обладают такими профессиональными качествами как:

- компетентность в торговле, формирующаяся на основе образования и производственного опыта;

- широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;

- стремление к приобретению новых знаний, постоянному, самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;

- умение планировать свою работу.

А также и личными качествами, присуще индивидуально каждому менеджеру:

- высокие моральные стандарты;

- способность оценивать подчиненных;

- высокий уровень внутренней культуры;

- коммуникативные способности;

- способность познавать и анализировать.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер ООО "Спортмастер" общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они бывают весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, - руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала до конца. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным - от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И, наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В ООО "Спортмастер" руководители и менеджеры активны, они не сидят на месте, стремятся к испытаниям, полностью отдают себя работе. Они обладают четкими жизненными установками, требовательны к себе и окружающим, стремятся к совершенству.

Менеджеры ООО "Спортмастер" постоянно находятся в гуще жизни предприятия, непрерывно вырабатывают и пересматривают в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других.

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

Рассмотрим кадровую структуру ООО "Спортмастер" (см. Приложение 3). Как показывают данные на ООО "Спортмастер" средний возраст сотрудников составляет 25 лет и наибольший удельный вес занимают сотрудники со средним образованием, по трудовому же стажу преобладают работники с 5 летним стажем.

Проведем дальнейший анализ трудовых ресурсов, в частности проанализируем показатели движения работников предприятия (см. Приложение 4).

ООО "Спортмастер" ведет политику по снижению ССЧ, за анализируемый период времени она сократилась на 6 чел. В целом выбытие персонала на предприятии имеет тенденцию к снижению, за анализируемый период времени выбытие сократилось на 5 чел., и в то же время и принято было на 12 чел. меньше, что нашло свое отражение в коэффициентах оборота по выбытию и приему персонала.

Необходимо провести оценку эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда в целом по предприятию за отчетный период времени (см. Приложение 5).

Численность персонала за анализируемый период времени сократилась на 6 чел.

В отчетном периоде сопровождается рост объемов реализации на 46578,04 тыс.руб., что связано с увеличением выработки одного основного работника на 0,39 руб., ростом продолжительности рабочего дня на 0,5 часа, а также количества отработанных дней на 1 день.

Следует заметить, что темп роста фонда оплаты труда рос быстрее, чем среднегодовой выработки одного работника (см. Приложение 6).

Проведем анализ фонда оплаты труда как основного стимула для роста выработки основных рабочих. На ООО "Спортмастер" наблюдается рост ФОТ из-за снижения ССЧ работников, что связано с ростом заработной платы на предприятии в целом и увеличением выработки рабочих, а также этот фактор обусловлен мотивационной политикой предприятия.

## 2.3 Общая характеристика организационной структуры на предприятии

Корпоративная культура ООО "Спортмастер" - это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками ООО "Спортмастер" и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Миссия ООО "Спортмастер" - продвижение на российский рынок оптимального ассортимента качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса.

Стратегическая цель ООО "Спортмастер" – стать лидером на российском рынке по продаже спортивных товаров для активного отдыха и в будущем выйти на мировой рынок, славиться отменным сервисом и иметь безупречную репутацию как делового партнёра. ООО "Спортмастер" ставит своей целью создание стабильного, развивающегося, трудового коллектива единомышленников, творческая работа которого обеспечит выполнение поставленных перед компанией задач.

Существенные традиции и обычаи в ООО "Спортмастер", стиль работы и имидж во многом формируются на предыдущем опыте основателей, которые имеют общее представление о том, как организация должна решать проблемы внешней адаптации (выработка целей и стратегии, разработка системы оценки деятельности организации, разработка коррективных методов) и проблемы внутренней интеграции (организационная структура, кадровая политика, общий язык, разделяемое всеми представление о роли и значении организации и о смысле ее деятельности, проектирование и управление производственными процессами, методы постоянного совершенствования производства и персонала, границы групп и критерии отбора в группу, личностные отношения в организации, система поощрений и наказаний). Первые руководители ООО "Спортмастер" определили основные принципы ее корпоративной культуры и передали их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов.

*Общество*. Максимально эффективное осуществление своей основной деятельности является важнейшим вкладом компании в социальный и экономический прогресс. Своей работой ООО "Спортмастер" вносит вклад в развитие отечественного бизнеса и повышение уровня жизни соотечественников.

*Качество обслуживания*. ООО "Спортмастер" несёт ответственность за качество и своевременность удовлетворения потребностей клиентов, что является первоочередной задачей для каждого сотрудника компании и конечной целью работы компании. Основой бизнеса ООО "Спортмастер" служит постоянное удовлетворение потребностей клиентов.

*Качество работы*. Руководство ООО "Спортмастер" добивается, поощряет и рассчитывает на отличное выполнение своих обязанностей всеми сотрудниками компании. Полная самоотдача делу всех сотрудников является непременным условием достижения коммерческого успеха. Ожидается, что отличным будет качество и количество работы, выполняемой каждым работником в любой сфере, как ради клиентов, так и для коллег по работе. "Делать работу безупречно с первого раза" - основной девиз деятельности ООО "Спортмастер".

*Отношение к сотрудникам компании*. Развитие и поддержка сотрудников, социальная ответственность перед ними является одним из основных принципов работы компании. ООО "Спортмастер" стремится обеспечить соответствующую своим возможностям максимальную социальную защищённость своих коллег.

Вознаграждение за труд – как моральное, так и материальное – должно быть справедливым и соразмерным вкладу сотрудника. Материальное благосостояние сотрудников должно неуклонно повышаться по мере достижения компанией поставленных перед ней целей. Выполнение служебных обязанностей работников компании не должно мешать им выполнять свои семейные обязательства. ООО "Спортмастер" стремится обустроить рабочие места своих сотрудников для обеспечения чистоты, порядка, безопасности и максимальной эффективности работы.

ООО "Спортмастер" считает себя обязанными планировать карьеру своих сотрудников, предоставлять повышение по службе, предоставлять возможность стажироваться за границей в качестве признания заслуг сотрудника перед компанией и предоставлять своим коллегам возможности повышения квалификации. При возникновении новой вакансии ООО "Спортмастер", в первую очередь старается продвинуть на неё своих сотрудников, а не ищет людей "на стороне".

*Внутренняя атмосфера*. Для успеха компании важен дух коллективизма. ООО "Спортмастер" всячески поощряет взаимодействие сотрудников компании с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями, атмосферу открытости и свободы общения. Компания стремится создать условия, работая в которых каждый будет ощущать чувство ответственности, причастности и гордости за свою фирму. В компании всячески поощряется инициативность и творческий подход к ведению дел и решению вопросов.

За время работы организация завоевала уважение и доверие со стороны поставщиков и добилась признания потребителей. ООО "Спортмастер" реализует демократичную ценовую программу, позволяющую извлекать прибыль для эффективного использования денежных и человеческих (трудовых) ресурсов.

В современных рыночных отношениях совокупные имидж, репутация и брэнд превратились в уникальные некоммерческие активы организации, а также средство их позиционирования для общественности. Это позволяет организации получать в качестве выгоды преимущества конкурентоспособности и клиентоориентированности.

В компании ООО "Спортмастер" разработан фирменный стиль, как единая комплексная конструкция, являющаяся художественным решением системообразующих элементов корпоративного имиджа, идентифицирующего данную организацию.

В лозунге компании отражаются ее характеристика, ориентированность и функции:

ООО "Спортмастер" - постоянно развивающаяся Компания,

лидер на рынке спортивных товаров России.

Мы работаем для всех, кто выбирает активный стиль жизни.

Компания стремиться удовлетворить потребности всех потенциальных клиентов.

Компания предлагает лучшие спортивные товары в лучших магазинах.

Компания предлагает широчайший ассортимент спортивных товаров, оптимальный по соотношению "цена – качество".

# Глава 3. Пути создания и улучшения системы корпоративной культуры

## 3.1 Создание корпоративной культуры на предприятии

Руководство ООО "Спортмастер" находится в начале пути формирования корпоративной культуры. На первых порах ему мешает недостаток знаний о технологиях создания или повышения корпоративной культуры и ее связи с национальными культурами сотрудников. В результате исследования был выявлен ряд противоречий и слабых мест, мешающих ООО "Спортмастер" создать сильную корпоративную культуру:

- в ООО "Спортмастер" до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и ценности и подбирать новых сотрудников на основании соответствия этим нормам и ценностям;

- сложилась система продвижения сотрудников на основе так называемой "выслуги лет". Уважение к возрасту - важнейший элемент корпоративной культуры, в то время как для деловой культуры западного типа скорее характерен учет конкретного вклада в успешную работу организации;

- еще одно противоречие касается карьерного роста сотрудников. Скромность, желание "не выпячиваться", характерные для россиян, вряд ли могут сегодня помочь продвижению, особенно в конкурентной борьбе с западными компаниями.

Рассматривая в целом направления совершенствования корпоративной культуры ООО "Спортмастер" можно предложить следующие основные характеристики, которые предлагаются к введению (см. Приложение 7):

* понимание своего места в организации;
* представление себя на работе;
* традиции и привычки ;
* использование, осознание и отношение к времени;
* связи между людьми;
* жизненные ценности;
* вера во что-либо;
* процесс собственного развития;
* этика и мотивирование.

Характеристики культуры организации, вышеперечисленные, взятые вместе, будут отражать и придадут смысл концепции корпоративной культуры в ООО "Спортмастер".

В случае замены главных руководителей, в компании поменяются и ценности, так как высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может стать организация, и обладать авторитетом.

Согласно политике учредителя, смена руководящего состава в ООО "Спортмастер" происходит, примерно, раз в год. Очень редко на должность руководителя берут кандидата со стороны. Как правило, менеджера с хорошими рабочими качествами назначают из состава фирмы. С каждым новым руководителем меняются культурные и организационные ценности предприятия. С каждым новым руководителем меняются культурные и организационные ценности предприятия. По мнению работников, это не способствует улучшению и стабильности культуры. Возможно, происходит это оттого, что никто из руководства не имели для себя целью – улучшение культуры организации (хотя авторитет многих для сотрудников был абсолютен).

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации ООО "Спортмастер". Она предполагает:

* анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
* разработку специальных предложений и мер.

Сейчас это делается не достаточно и поэтому следует особое внимание уделить:

* целенаправленной работе по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения;
* объяснению, иллюстрированию рядовым сотрудникам, таких понятий как "основные цели компании" и "максимизация прибыли" так как многие не имеют не единого представления об этом;
* рабочему окружение сотрудников;
* использованию возможностей новых систем оценки и вознаграждения сотрудников;
* привычной для работников системе ценностей, жизненным ориентирам и моделям поведения сотрудников, наличию противоположных субкультур. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей;
* ориентированности культуры между сотрудниками.

Так же в качестве мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры в ООО "Спортмастер" предложены:

1. Введение в штатное расписание "психолога", что позволит персоналу организации разрешать свои психологические проблемы и найдет свое отражение в улучшении формирования социально-психологического климата в компании.

Введение в штат психолога предполагает повышение эффективности в работе предприятия, то есть изучение психологического климата на предприятии, формирование рабочих групп и др. Планируется повысить эффективность продаж на 10-15%.

2. Разработка нового корпоративного кодекса будет содействовать развитию принципов и моделей корпоративного поведения, причем укрепление корпоративной культуры должно проводиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников компании чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе.

Необходимость в изменении корпоративной культуры в ООО "Спортмастер" возникла на этапе расширения бизнеса компании. Это связано с возникновением новых структурных подразделений компании, полностью состоящих из новых сотрудников, которые вносят в компанию не только свои знания, но и опыт работы в других организациях.

Руководству ООО "Спортмастер" рекомендуется разработать точную схему информирования нового сотрудника о главных чертах корпоративной культуры и готовить к работе по этим правилам главным образом в форме тренингов при решении конкретных ситуационных задач. Для среднего управленческого персонала важно было бы разрабатывать специальные программы в области корпоративной культуры, а требования по передаче информации в области корпоративной культуры компании рядовому составу предусмотреть в должностных обязанностях руководителей среднего звена.

## 3.2 Использование корпоративной культуры как способа повышения трудоспособности сотрудников

Лояльность персонала ООО "Спортмастер" определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Для диагностики уровня развития коллектива и оценки социально-психологического климата и корпоративной культуры были использованы:

- наблюдение,

- беседа;

- тестирование;

- анкетирование.

Как известно, социально-психологический климат коллектива проявляется в трех показателях:

1. Уровне сплоченности, который представляет собой меру тяготения членов группы друг к другу и к группе.

2. Уровне идентификации личности с коллективом, т.е. степени усвоения групповых норм поведения.

3. Уровне удовлетворенности работника своим трудом.

В декабре 2009 года я принимала участие в исследовании социально- психологического климата коллектива компании, которое проводили сотрудники отдела кадров. Руководителям и подчиненным был предложен тест "Экспресс-методика" по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто (см. Приложение 1), согласно которому анализируются 3 компонента отношений в коллективе:

- эмоциональный,

- поведенческий,

- когнитивный.

Результаты исследования занесены в таблицу 1 и представлены наглядно на рис. 4.

Таблица 1 Сравнительная таблица результатов тестирования коллективов А, В и С по определению оценки социально-психологического климата

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компоненты | Эмоциональный | Когнитивный | Поведенческий | Общая оценка |
| Отдел А (бухгалтерия) | 0,9 – положительный | 0,15 - противоречивый | 0,35-положиельный | положительная |
| Отдел В (отдел продаж) | 0,26-противоречивый | 0,13-противоречивый | -0,06-протиВоречивый | противоречивая |
| Отдел С (отдел закупок) | 0,88-положительный | 0,58-положительный | 0,76- положительный | положительный |

В отделе А участники оценили социально-психологический климат в своем коллективе как положительный. Два компонента: эмоциональный и поведенческий получили положительные оценки и один - когнитивный - противоречивую. 80 % работники считают, что большинство членов коллектива - хорошие, симпатичные люди. 68 % участников утверждают, что в коллективе обычно преобладает атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения. Противоречивая оценка когнитивного компонента говорит о том, что в коллективе люди недостаточно знают друг друга.

То, что в отделе А имеются и противоречивые оценки,- это хороший показатель эффективной работы группы, т.к. они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения.

В отделе В сотрудники охарактеризовали социально-психологический климат как противоречивый (таблица 1). Все три компонента получили противоречивые оценки. Заметим, что это группа, состав которой различен по возрасту, полу, образовательный уровень невысокий, преобладает индивидуалистская ориентация, т.е. больше работников, предпочитающих работать в одиночку. В такой группе мнения работников по оценке состояния социально-психологического климата самые разные. 60 % считают, что коллектив им нравится, остальные дали противоречивую оценку. Однако, только 20 % из них желают работать в этом коллективе.

Заинтересовавшись данным фактом, провели опрос среди работников. Был задан прямой вопрос: "Хотите ли Вы работать в данном коллективе. Если нет, то почему?" Ответы были разные. Многие не удовлетворены работой, особенно мужчины - размером заработной платы. О степени удовлетворенности трудом мы еще поговорим чуть дальше. Здесь же необходимо отметить, что в коллективе среди сотрудников формируются предпринимательские мотивы (стремление завести собственное "дело"), а также мотивы самореализации.

Считаю, что данные факторы не могут не повлиять на социально-психологический климат. В то же время, как было выяснено, стиль руководства в основном ориентирован на производство. Хотя сам руководитель считает, что в вопросах межличностного отношения у него проблем нет.

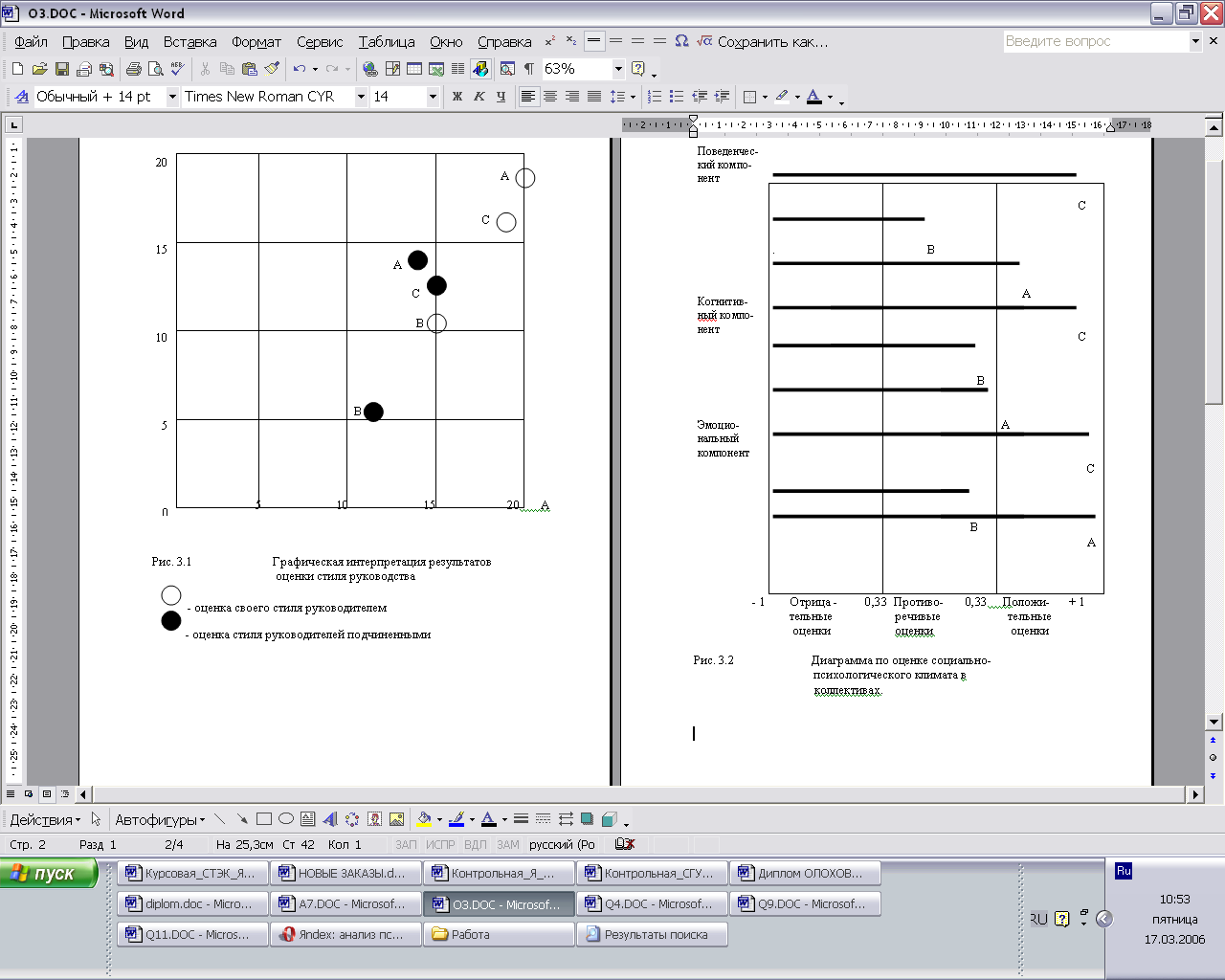


Рис. 4. Диаграмма по оценке социально – психологического климата в коллективе

Таким образом, можно сделать вывод, что руководитель не учитывает принцип индивидуального подхода. При оценке подчиненных он больше ориентируется на их профессиональные и деловые качества, не учитывая личных качеств и интересов.

В отделе С социально-психологический климат оценивается сотрудниками как положительный. Все компоненты климата получили высокие положительные оценки. Это хороший показатель сплоченного коллектива. В таком коллективе большинство работников усвоили групповые нормы поведения, они поддерживают между собой дружеские отношения. Чем выше сплоченность коллектива, тем выше его эффективность. Однако потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности может быть "эффект единомыслия". Для эффективной работы группы и ее развития предпочтительнее, когда члены группы имеют разные мнения, подходы.

Исследование также подтвердило лучшую ориентированность у работников, относимых к среднему и частью низшему управленческому персоналу. Они выступают передаточным звеном от руководящего состава к рядовому и наоборот и фактически выступают в роли переводчиков деловых культур.

Таким образом, на основании экспресс-методики была дана оценка состояния социально-психологического климата и корпоративной культуры трех коллективов. Данное исследование отражает состояние лояльности персонала к компании в ООО "Спортмастер", так как работники этих трех выбранных отделов составляют основной штат предприятия.

В качестве мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры как направления повышения лояльности сотрудников можно предложить следующие:

а) улучшение социального микроклимата:

- позитивное восприятие коллег как партнеров;

- снижение конфликтности в коллективе за счет введения в штат психолога;

- пропаганда взаимопомощи и ваимовыручки.

б) обучение и коммуникации:

- разработка программы карьерного роста;

- частота проведения общекорпоративных мероприятий;

- гибкая система обучения.

в) мотивированность:

- приемлемые условия труда: гибкий график, комфорт;

- моральное стимулирование в качестве похвал, выдачи грамот;

- повышение морального стимула компании – увеличение процента от продаж.

Следовательно, позитивная модель совершенствования корпоративной культуры в ООО "Спортмастер" найдет свое отражение на развитии отношения работников компании к организации и ее культуре, заключающееся в последовательном прохождении трех этапов: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

## 3.3 Другие пути повышения трудоспособности и лояльности сотрудников

Для повышения лояльности сотрудников в компании необходимо осуществить следующий перечень мероприятий:

1. Расширить возможности в компании для удовлетворения основных потребностей сотрудников:

а) улучшить условия труда;

б) повысить уровень оплаты труда;

в) разработать социальные программы.

2. Оптимизация мотивационной политики и трудовых ценностей компании: множественность мотивов труда и высокая ценность труда для работника содержания труда в связи с переутомлениями, напряжениями, эмоциональными и физическими напряжениями способствует приверженности.

3. Разработка трудовой этики в компании:

- ориентация на работу как на основную сферу самореализации;

- ориентация на труд с полной отдачей;

- принятие ответственности за рабочие результаты.

Отличительными особенностями приверженных сотрудников компании ООО "Спортмастер" в результате разработки корпоративных мероприятий по формированию лояльности сотрудников станет:

- более высокий уровень уважения к себе и другим;

- готовность принимать новое и изменения без паники и сопротивления;

- способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться рамками решаемой задачи;

- стремление к достижению наилучшего результата, использование на цели, чем на средства их достижения;

- умение полагаться на собственное мнение, сопротивляемость влиянию пропаганды и манипуляциям;

- стремление к профессиональному росту.

Сотрудники – основной капитал ООО "Спортмастер", ведь бизнес делают люди, в ней работающие. Высокая квалификация сотрудников компании, творческий подход к выполнению работы и четкая ее организация – это главное, что компания предлагает своим клиентам.

В ООО "Спортмастер" в настоящее время работает около 200 человек. Основу команды фирмы составляют специалисты высокого уровня, профессионалы, скоординированная творческая работа которых обеспечивает успех компании и ее клиентов.

ООО "Спортмастер" рада каждому новому коллеге и рассчитывает на долгосрочное сотрудничество с ним. ООО "Спортмастер" - это организация, где каждый сотрудник имеет возможность реализовать свой потенциал, использовать свои знания и способности на благо компании, получая при этом удовлетворение от своей работы и достойную оценку своего труда.

Успешное развитие бизнеса, новые масштабные цели, стоящие перед ООО "Спортмастер", делают необходимым предоставление качественно новых возможностей развития и роста каждому сотруднику, ведь интеллектуальный потенциал и опыт персонала компании является главным источником ее развития и процветания.

Именно поэтому создание для каждого сотрудника условий для продвижения по карьерной лестнице – принципиальная позиция руководства фирмы. И для этого с каждым днём появляется все больше возможностей в связи с активным развитием компании и, следовательно, - с появлением новых должностей. Компания должна способствовать карьерному росту сотрудников для повышения лояльности своих сотрудников к компании. В компании предусматривается создать систему внутрифирменного обучения персонала, в рамках реализации которой компания привлекает к сотрудничеству представителей фирм-поставщиков. Компания ООО "Спортмастер" должна осуществить более масштабную разработку социальных программ и стремиться их реализовать.

Компания ООО "Спортмастер" должна обеспечивать своим сотрудникам стабильность, достойный доход вместе с возможностью самореализации и развития.

На ООО "Спортмастер" необходимо скорректировать управление персоналом с опорой на значимость фактора корпоративной культуры, т.е. повысить лояльность персонала к компании. Оценка эффективности мер в этой области должна опираться не столько на экономические показатели, сколько на систему ценностей, которая реализуется в рамках данного направления предпринимательской деятельности.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа руководителей на ООО "Спортмастер" по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. По сути дела, речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала на ООО "Спортмастер" предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала.

Для повышения заинтересованности персонала ООО "Спортмастер" своим трудом руководству рекомендуется подробнее изучить основные потребности сотрудников, лежащие в основе трудовой мотивации, которые оказывают влияние на организационное поведение и результаты работы сотрудников и учитываются при разработке системы управления персоналом и системы стимулирования труда.

Здесь важно понять, что трудовая мотивация работников ООО "Спортмастер" не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. Удовлетворение всех потребностей персонала не решить только благодаря более чем конкурентоспособной оплате труда.

В заключение целесообразно остановиться на косвенной экономической мотивации, в частности, мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма; скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для сотрудника, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени. Мотивация свободным временем позволит сотруднику удовлетворить потребность в отдыхе, наилучшим образом восстановить силы, претворить в жизнь свои проекты и восстановить психологическое равновесие, что благотворно повлияет на дальнейшие результаты труда и морально-психологический климат в коллективе.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам ООО "Спортмастер" предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Таким образом, при разумном (комплексном) подходе можно сразу удовлетворить несколько потребностей, замотивировав сотрудника на более добросовестный и эффективный труд.

Рекомендуется использовать в практике управления персоналом различного рода признания. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются руководством по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр. Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика.

И в заключение рекомендуется ввести еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все представленные выше. Речь идет о продвижении в должности, что дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Таким образом, моральная мотивация основывается на осознании того, что человек работает в престижной, имиджевой фирме, где его ценят и уважают, а также на осознании своей значимости и принесения пользы не только отдельным руководителям, но и всей компании в целом. Замотивированный не только экономически, но и морально, персонал будет относиться к бизнесу компании как к своему бизнесу. Это приведет к бережному отношению к ценностям и культуре компании, доброжелательной атмосфере в коллективе, стремлению добиться более высоких результатов, к развитию компании в целом, а это положительно скажется на экономической эффективности деятельности организации.

В итоге, всё вышесказанное позволяет сформулировать основные положения кадровой политики ООО "Спортмастер" на перспективу:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;

- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;

- социальная защита сотрудников;

- предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации.

# Заключение

Проведенная исследовательская работа по формированию корпоративной культуры как фактора повышения лояльности сотрудников к компании позволила сделать следующие выводы.

По мере развития рыночной экономики и глобальных конкурентных процессов конкурентоспособность становится одной из центральных проблем не только экономической, но и социальной жизни. В свою очередь в условиях развития информационных и процессов все более важную роль в конкуренции начинают играть так называемые мягкие факторы конкурентоспособности, факторы институционального характера, связанные с отношениями между людьми. Эти факторы концентрируются в понятии корпоративной культуры, которая является важным институтом современных социально-экономических отношений, элементом социального капитала экономических систем. Конкурентоспособность организации во многом зависит от складывающейся в ней корпоративной культуры и лояльности сотрудников к ней в целом.

Центральным звеном лояльности персонала к компании называют доверие, которое позволяет снизить трансакционные издержки и получить доступ к ресурсам других индивидов и организаций. Корпоративная культура, развивающая доверие контрагентов к фирме, а также внутрикорпоративное доверие – лояльность сотрудников - на основе формирования ценностно-ориентационного единства, получает дополнительный экономический и социальный ресурс. Выделяются два вида лояльности персонала к фирме – социальный капитал внутреннего и внешнего типа. Внутренний социальный капитал упрощает отношения отдельно взятого индивида внутри организации и создается нормами внутренней корпоративной культуры. Социальный капитал внешнего типа упрощает отношения между организациями и формируется нормами взаимодействия с контрагентами фирмы, в центре которых находится взаимное доверие, а также через участие в сетях добровольных ассоциаций.

Торговое предприятие ООО "Спортмастер" осуществляет оптово-розничную торговлю промышленными товарами (спортивные товары для активного отдыха, туризма) в г. Москва.

Комплексный анализ торгово-коммерческой деятельности ООО "Спортмастер", показал, что организация коммерческой деятельности рассматриваемого предприятия строится на основе принципов полного равноправия партнеров, их хозяйственной самостоятельности, строгой ответственности за выполнение принятых обязательств.

За время работы организация завоевала уважение и доверие со стороны поставщиков и добилась признания потребителей. ООО "Спортмастер" реализует демократичную ценовую программу, позволяющую извлекать прибыль для эффективного использования денежных и человеческих (трудовых) ресурсов.

В современных рыночных отношениях совокупные имидж, репутация и брэнд превратились в уникальные некоммерческие активы организации, а также средство их позиционирования для общественности. Это позволяет организации получать в качестве выгоды преимущества конкурентоспособности и клиентоориентированности.

ООО "Спортмастер" разработан фирменный стиль, как единая комплексная конструкция, являющаяся художественным решением системообразующих элементов корпоративного имиджа, идентифицирующего данную организацию.

Корпоративная культура ООО "Спортмастер" - это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками ООО "Спортмастер" и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Для изменения корпоративной культуры ООО "Спортмастер" необходима особая стратегия управления культурой в компании. Она предполагает:

* анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
* разработку специальных предложений и мер.

Сейчас это делается не достаточно и вот примеры, иллюстрирующие невнимание руководства к корпоративной культуре компании:

* не ведется целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения;
* при проведении анкетирования оказалось, что среди рядовых сотрудников и даже среди ключевых лиц, нет единого представления об основных целях работы компании, а понятия "максимизация прибыли" и "сохранение производственных мощностей" - весьма противоречивые цели, ведущие к разнонаправленному поведению сотрудников;
* недостаточно современным остается рабочее окружение сотрудников;
* практически не используются возможности новых систем оценки и вознаграждения сотрудников;
* привычная система ценностей, жизненные ориентиры и модели поведения, наличие противоположных субкультур сопровождает противоречия между сотрудниками и направляет их усилия в разные стороны. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей;
* культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов.

В качестве мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры предложены:

1. Введение в штатное расписание "психолога".

2. Разработка нового корпоративного кодекса.

Предложения по разработке корпоративных мероприятий для формирования лояльности сотрудников включают в себя:

1. Справедливое вознаграждение.

2. Удовлетворение важных потребностей: для большинства людей важно чувствовать себя необходимыми, постоянно самосовершенствоваться.

3. Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта.

4. Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.

5. Удовлетворенность руководством.

Проанализировав деятельность торгового предприятия, можно отметить, что можно построить грамотную структуру корпоративного управления, что позволит торговому предприятию выйти на рынок с качественно новой организационной структурой. Динамичное развитие ООО "Спортмастер" обуславливается четкой политикой, высоким профессионализмом сотрудников, внедрением новых технологий. Именно эти факторы будут иметь решающее значение для повышения лояльности сотрудников компании. Хотя ООО "Спортмастер" немалого достигло за истекший год, оно ставит перед собой новые цели и намерено двигаться вперед, не снижая темпов роста, а наращивая их.

# Список использованной литературы

1. Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М.: Экономика, 2006. – с.506.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. – М.: Экономика, 2005. – с.350.
3. Брэддик К. Менеджмент в организации. – М.: 2005. – с.240.
4. Вершигорова Е.Е. Менеджмент. – М.: 2006. – с.168.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебное пособие для эк. специальностей вузов – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2009. – с.210.
6. Дурович А.П. Основы маркетинга: Учеб. Пособие. – М.: Новое знание, 2007. – 512 с.
7. А.Н.Занковский "Организационная культура" - М.: 2007. – 168с.
8. Калюжнов Н.В. Корпоративная культура обучающейся организации / Н.В. Калюжнов // Вестник ИРГТУ. – №4. – 2009. – С.131-134.
9. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. – Питер Ком, 2007. – 310с.
10. Ламбен Ж. – Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фран. – СПб.: Наука, 2005. – 201с.
11. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом №3/2005.
12. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. М.: ЮНИТИ, 2007. – 223с.
13. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. Краткий курс. Учеб. пособие – СПб.: Питер Ком, 2001. – 198с.
14. "Менеджмент организации". Учебное пособие/ Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2008г. – 389с.
15. Михалева Е.П. Маркетинг: Пособие для сдачи экзамена. – М.: Юрайт-Издат, 2008. – 222 с.
16. Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур"// Проблемы теории и практики управления. - 2007. - №5
17. А.М.Смолкин Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2007г. – 345с.
18. Смородинов Олег. Заметки о лояльности в условиях новой экономики // "Банковские Технологии", № 5 2005.
19. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / под ред. Д.В. Валового. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. – 268с.
20. Управление персоналом организации: Учеб. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2007. – 197с.
21. Цысарь Алексей. Лояльность покупателей: измерение и управление // Новый Маркетинг, май 2005.
22. А.Н.Чаплина, Т.А.Вашко "Культура организации": Учебное пособие - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2006г. – 234с.
23. Шекшня С.В. Управление персоналом организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. – 219с.

# Приложение 1

Таблица 1 Технико-экономического показатели хозяйственной деятельности ООО "Спортмастер" за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009г. | Изменение (+,-) | Темп роста, % |
| Товарооборот, тыс. руб. | 184809,52 | 218075,23 | 264653,27 | +79843,75 | 143,20 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 144151,5 | 167481,78 | 198225,3 | +54073,8 | 137,51 |
| Валовой доход, тыс.руб. | 40658,02 | 50593,45 | 66427,97 | +25769,95 | 163,38 |
| В % к товарообороту | 22,0 | 23,2 | 25,1 | +3,1 | 114,09 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 30493,5 | 37945,09 | 49754,81 | +17043,52 | 163,17 |
| В % к товарообороту | 16,5 | 17,4 | 18,8 | +2,3 | 113,94 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 10164,52 | 12648,36 | 16673,16 | +6508,64 | 164,03 |
| В % к товарообороту | 5,5 | 5,8 | 6,3 | +0,8 | 114,55 |
| Балансовая прибыль | 9416,56 | 12712,36 | 16773,16 | +7356,6 | 178,12 |
| В % к товарообороту | 5,1 | 5,83 | 6,34 | +1,24 | 124,31 |
| Налог на прибыль, тыс. руб. | 2824,97 | 3940,83 | 5702,87 | +2877,9 | 201,87 |
| В % к товарообороту | 1,53 | 1,81 | 2,15 | +0,62 | 140,52 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 6591,59 | 8771,53 | 11070,29 | +4478,7 | 167,95 |
| Численность работников, чел. | 202 | 202 | 202 | - | 100 |
| Товарооборот на одного работника, тыс. руб. | 914,9 | 1079,58 | 1310,16 | +395,26 | 143,20 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 21696,64 | 36 918 | 52 385 | +30688,36 | 241,44 |
| В % к товарообороту | 11,74 | 16,93 | 19,79 | +8,05 | 168,57 |
| Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб. | 107,41 | 135,34 | 177,34 | +60,75 | 165,11 |

Таблица 2 Ритмичность товарооборота торгового предприятия ООО "Спортмастер" за 2008 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кварталы | 2008 год | | 2009 год | | Отклонение,  (+, -) | 2009 г. в  % к 2008 г. |
| сумма,  тыс. руб. | удельный  вес, % | сумма,  тыс. руб. | удельный  вес, % |
| 1 | 1520,1 | 23,3 | 1915,4 | 23,0 | + 395,3 | 126,0 |
| 2 | 1631,5 | 25,0 | 2065,3 | 24,8 | + 433,8 | 126,5 |
| 3 | 1611,9 | 24,7 | 2065,3 | 24,8 | + 453,4 | 128,1 |
| 4 | 1762,0 | 27,0 | 2281,8 | 27,4 | + 519,8 | 129,5 |
| Всего за год | 6526,0 | 100,0 | 8328,0 | 100,0 | + 1802,0 | 127,6 |

Таблица 3 Товарооборот торгового предприятия ООО "Спортмастер" по товарным группам за 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы | 2008 г. | | 2009 г. | | 2009 г. к 2008 г., |
| Сумма,  тыс. руб. | Удел. Вес, % | Сумма,  тыс. руб. | Удел. Вес, % | (+, -) |
| **одежда для активного отдыха** | 1138,8 | 17,5 | 1511,5 | 18,2 | + 372,7 |
| **спортивная одежда** | 2476,6 | 37,9 | 3184,6 | 38,2 | +708,0 |
| **обувь для активного отдыха** | 1345,0 | 20,6 | 1813,0 | 21,8 | +468,0 |
| **спортивная обувь** | 946,3 | 14,5 | 1155,1 | 13,9 | +208,8 |
| **спортивное снаряжение** | 465,3 | 7,1 | 576,3 | 6,9 | +111,0 |
| **спортивное оборудование** | 154,0 | 2,4 | 87,4 | 1,1 | -66,6 |
| Всего товаров | 6526,0 | 100,0 | 8328,0 | 100,0 | + 1802,0 |

Таблица 4 Товарный баланс ООО "Спортмастер" за 2008 -2009 гг., в тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение |
| Запасы товаров на начало года | 765,0 | 898,0 | + 133,0 |
| Поступление товаров | 6097,0 | 7819,0 | + 1722,0 |
| Прочее выбытие товаров | 80 | 60 | - 20 |
| Запасы товаров на конец года | 898,0 | 1226,0 | + 328 |
| Реализация товаров | 6526,0 | 8323,0 | +1802,0 |

Таблица 5 Показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели финансовой устойчивости | Норма | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение | |
| +, - | % |
| 1. Показатели финансовой независимости | | | | | |
| Коэффициент автономии | ≥ 0,1 | 0,52 | 0,46 | -0,06 | -11,54 |
| Коэффициент финансирования | 1 | 0,94 | 1,16 | +0,22 | +23,40 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0,5 | 0,85 | 1,11 | +0,26 | 30,59 |
| 2. Показатели обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом | | | | | |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат | ≥ 0,6÷0,8 | 0,55 | 0,50 | -0,05 | -9,09 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | ≤ 0,5 | 1,31 | 1,59 | +0,28 | +21,37 |

**Приложение 2**

Таблица 2 Анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО "Спортмастер"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих | | Удельный вес, % | |
| 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| По возрасту, лет: |  |  |  |  |
| - до 30 лет | 148 | 154 | 69,8 | 74,8 |
| - от 30 до 50 лет | 64 | 52 | 30,2 | 25,2 |
| Итого | 212 | 206 | 100 | 100 |
| По образованию: |  |  |  |  |
| - с высшим | 42 | 20 | 19,8 | 9,7 |
| - со средним | 138 | 164 | 65,1 | 79,6 |
| - со средним специальным | 32 | 22 | 15,1 | 10,7 |
| Итого | 212 | 206 | 100 | 100 |
| По трудовому стажу, лет: |  |  |  |  |
| - до 5 лет | 106 | 113 | 50 | 54,8 |
| - до 10 лет | 63 | 62 | 29,7 | 30,1 |
| - свыше 10 лет | 43 | 31 | 20,3 | 15,1 |
| Итого | 212 | 206 | 100 | 100 |

**Приложение 3**

Таблица 3 Анализ движения рабочей силы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008г. | 2009г. | Отклонение |
| Численность персонала на начало года | 220 | 212 | -6 |
| Принято на работу | 20 | 8 | -12 |
| Выбыло, в том числе | 20 | 15 | -5 |
| по собственному желанию | 8 | 10 | +2 |
| уволено | 12 | 5 | -7 |
| Численность персонала на конец года | 212 | 206 | -6 |
| Среднесписочная численность персонала | 212 | 206 | -6 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,09 | 0,04 | -0,05 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,09 | 0,07 | -0,02 |
| Коэффициент текучести кадров | 1 | 1,8 | +0,08 |
| Коэффициент постоянства кадров | 1 | 1 | - |

**Приложение 4**

Таблица 4 Анализ использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008г. | 2009г. | Отклонение | Темп роста, % |
| Среднегодовая численность, чел. | 212 | 206 | -6 | 97,2 |
| Отработано дней одним чел. за год, дни | 249 | 250 | +1 | 100,4 |
| Отработано часов одним чел., час | 1867,5 | 2000 | +132,5 | 107,1 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час | 7,5 | 8 | +0,5 | 106,7 |
| Розничный товарооборот, тыс. руб. | 218075,23 | 264653,27 | +46578,04 | 121,36 |
| Среднегодовая выработка одного работника: |  |  |  |  |
| среднегодовая, тыс.руб. | 1028,7 | 1284,7 | +256 | 124,89 |
| среднедневная, руб. | 4131,3 | 5138,8 | +1007,5 | 124,39 |
| среднечасовая, руб. | 2,21 | 2,57 | +0,36 | 116,29 |

**Приложение 5**

Таблица 5 Анализ эффективности использования фонда оплаты труда, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008г. | 2009г. | Отклонение, % |
| Реализация продукции на рубль зарплаты | 5,91 | 5,05 | -0,86 |
| Сумма балансовой прибыли на рубль зарплаты | 0,344 | 0,319 | +0,025 |
| Сумма чистой прибыли на рубль зарплаты | 0,238 | 0,211 | -0,027 |

Таблица 6 Анализ фонда оплаты труда персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2008г. | | | | 2009г. | | | |
| ФОТ всего | В том числе | | | ФОТ всего | В том числе | | |
| Переменная часть | Постоянная часть | Премии и иные выплаты | Переменная часть | Постоянная часть | Премии и иные выплаты |
| Основной персонал | 20 375 | 8755 | 10188 | 1432 | 29 752 | 12431 | 13 911 | 3410 |
| Административно-управленческий персонал | 13 060 | 5611 | 6530 | 919 | 17 800 | 7437 | 8 323 | 2040 |
| Вспомогательный персонал | 3483 | 1497 | 1741 | 245 | 4 833 | 2020 | 2 260 | 553 |
| ИТОГО | 36 918 | 15863 | 18459 | 2596 | 52 385 | 21888 | 24494 | 6003 |

Инструкция: "Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в Вашем коллективе".

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

а) внимательно прочитать варианты ответа;

б) выбрать один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению;

в) поставить знак "+" в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

Предложенные вопросы

I. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.

2. В нашем коллективе есть всякие люди.

3. Большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные.

II. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно.

2. Скорее нет, чем да.

3. Не знаю, не задумывался об этом.

4. Скорее да, чем нет.

5. Да, конечно.

III. Как вам кажется могли бы вы дать достаточно полную характеристику

А. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива.

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

IV. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив , который вам очень не нравится. В какую цифру вы поместите ваш коллектив.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

V. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.

2. Не знаю не задумывался над этим.

3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам.

1. Нет, не мог бы.

2. Не могу сказать, не задумывался над этим.

3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

1. Да, конечно.

2. Скорее да, чем нет.

3. Затрудняюсь ответить.

4. Скорее нет, чем да.

5. Нет, конечно.