**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ**

 **ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА**

Курсовая работа дисциплине:

**«Менеджмент»**

На тему:

**«Роль корпоративной культуры**

**в достижении стратегических задач компании»**

Работу проверила:

Доцент кафедры

«Менеджмент и маркетинг»

Барт Т. В.

Оценка:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Работу выполнила:

Студентка группы ЭВ-81-04

Сорокина М.А.

Москва 2007г.

Содержание

Введение

1. **Глава I. Корпоративная культура и ее содержание**
	1. **Определение и сущность корпоративной культуры организации.**
	2. Корпоративная культура и ее содержание
	3. Корпоративная культура в современной экономике России
	4. Методы поддержания корпоративной культуры
2. **Глава II. Анализ повышения корпоративной культуры по 2-ум методам**

2.1 Анализ повышения корпоративной культуры с помощью проведения праздников

2.2. Оценка эффективности корпоративного праздника

2.3. Анализ проведения празднования 5-летия ООО «Fly»

2.4. Выводы после проведения корпоративного праздника Компании ООО «Fly»

2.5. Анализ повышения корпоративной культуры посредствам проведения тренинга

**2.6. Форматирование тренингов**

2.7. Выводы: Проведение корпоративного тренинга и результаты. Описание Компании ООО «Аист»

**Заключение**

**Список литературы**

1. **Введение**

Основной целью и задачей подготовки курсовой работы является выявление и рассмотрение роли корпоративной культуры в достижении стратегических задач компании. В том какую же роль играет корпоративная культура в развитии компании в ее росте и развитии.

Для этого я думаю, что сначала необходимо понять, что же такое корпоративная культура и в чем ее сущность.

Современная конкуренция на мировых рынках переходит из области маркетинга и качества выпускаемых товаров/услуг в область корпоративной культуры и человеческого фактора.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиции управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Все люди ведут себя абсолютно по разному, а каждого различное отношение к работе, своему делу, компании в которой он работает, к своим обязанностям.

Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Каждый менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими, а также существовать в коллективе.

**Глава I. Корпоративная культура и ее содержание**

* 1. **Определение и сущность корпоративной культуры организации**

В первую очередь необходимо дать определение понятию «организационная культура».

В настоящее время нет единого определения корпоративной культуры.

В своей работе я привожу несколько определений корпоративной культуры, чтобы можно было, как можно точнее и ближе понять ее суть.

«Корпоративная культура - это междисциплинарное направление Исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, корпоративное поведение, социология, психология, культурология. Именно многодисциплинарность данной концепции, её уникальная интегративная сущность, с одной стороны, создают при её рассмотрении определённые сложности познавательного плана, а с другой - дают возможность грамотно и эффективно управлять предприятием»

«Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутрикорпоративного окружения». Однако, на мой взгляд, такое определение не отражает в полной мере всех основных принципов функционирования корпоративной культуры компании. Поэтому постараемся более подробно осветить те стороны понятия корпоративной культуры, которые не отражены в приведенном выше определении. [[1]](#footnote-1)

Только благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно (большой) семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благополучию. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности.

В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями (сотрудника), занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п. Как уже отмечалось, помимо ценностей в структуру корпоративной культуры внутри организационные нормы и социальные роли. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку мы не можем увидеть ее или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется.

В понятии организационной культуры и ее природы существует три подхода:

1-ый определяет ее, как продукт «естественного развития» организации, т.е. организационная культура, в этом понимании, складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей.

2-ой, наоборот, что это «искусственное» изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора.

3-ий культура – это «смешанная», естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы

В целом эффективную корпоративную культуры отличает следующее:

 - слаженность, взаимодействие (командный дух);

 - удовлетворение работой и гордость за полученные результаты;

 - преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;

 - высокая требовательность к качеству своего труда;

 - готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, несмотря на трудности, с которыми приходится сталкиваться в ходе работы.

Корпоративная культура соответственно она обладает большим влиянием на поведение членов организации.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая (текучесть) кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплоченности сотрудников, верности и преданности организации, а следовательно желание (покинуть) такую организацию у работников пропадает.

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, (отличающий) ее от любой другой. Корпоративную культуру нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

**1.2. Содержание корпоративной культуры**

Каждая организация как разрабатывает, так выбирает свой набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте, осуществляя свою деятельность в соответствии с теми ценностями, и потребностями которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме этого, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации. Соблюдение их поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями или продвижениями по службе. До тех пор пока новички не усвоят эти правила поведения, они не могут стать полноценными членами организации (коллектива). В своей статье «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» М. Сухорукова выделяет три основные формы существования корпоративных ценностей:

1) идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,

2) воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,

3) внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и таким же образом вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы. Определенные модели повеления в одних организациях поддерживаются, в других – отвергаются. Некоторые организации создают «открытую» культуру, в которой считается правильным все подвергать сомнению и выдвигать новые оригинальные идеи. В других новизна не поддерживается и общение сведено к минимуму. Кому-то приятней работать в организации с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание и возвращается домой к своей личной жизни, ничем не связанной с работой. Кому-то же необходима организация семейного типа, в которой личная жизнь и работа тесно взаимосвязаны.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом. Важное значение имеет история становления организации, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

**1.3. Корпоративная культура в современной экономике России**

В России немало руководителей, которые считают реализацию стратегии, основанной на использовании более качественных трудовых ресурсов, затратной. Но если проанализировать результаты проведенных работ по формированию и совершенствованию корпоративной культуры, то на самом деле мы увидим что именно такая стратегия обеспечивает долговременную успешность бизнеса.

В основе неудач и успехов (предприятия) часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к его корпоративной культуре. Психологический климат, стиль руководства в коллективе, сложившийся имидж предприятия влияют на производительность труда и, в конечном итоге, на конкурентоспособность продукции, на объём прибыли и т.д. Следовательно, каждый менеджер должен предвидеть последствия своих действий и принятых решений для внутриорганизационных взаимоотношений и для репутации предприятия. В передовых корпорациях управление технической подготовкой производства, самим производством, снабжением, качеством  удачно сочетается с претворением в жизнь кодекса поведения своих сотрудников, отражающего базовые цели корпорации и этические ценности.

В представлении и понимании сути в том, что такое и какой должна быть корпоративная культура, много субъективного. Определение и понятие корпоративной культуры, её принципы и признаки описываются как «среда, атмосфера, в которой мы пребываем, всё, что нас окружает, с чем (и с кем) мы имеем дело на работе». Если следовать такому пониманию, то **корпоративная культура** — это система материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Современный подход к культуре основывается и базируется на моделях стран с развитой рыночной экономикой, где основное внимание уделяется факторам духовной культуры, что связано с высоким уровнем обеспечения материальными элементами культуры. Но такой взгляд не вполне адекватен российской действительности, где сильны различия в экономических, политических, правовых и других условиях существования предпринимательства, внутренней и внешней среды предприятий.

###

### 1.4. Методы поддержания корпоративной культуры

Существуют несколько *методов поддержания* корпоративной культуры, Основными группами методов являются следующие:[[2]](#footnote-2):

- существующая мотивация и ее усиление, борьба с тем, что работать просто надоело. Участники должны «добрать» необходимое им для высокой мотивации;

- инициатива ее ограничение и поддержка;

- конфликт и его две важные позитивные стороны - высокая энергетика и стремление к изменениям позволяют компании лучше достигать своих целей.

- нахождение путей их самореализации сотрудников и раскрытие их способностей;

- **тренинг** может служить для диагностики проблем подразделения или организации в целом;

- необходимо данный процесс не смешивать с процессом оценки персонала;

В процессе тренинга «Можно побывать в чужой шкуре», в различных ролевых ситуациях наш руководитель сможет побыть в роли подчиненного, и на себе почувствовать разницу между давлением, манипуляцией и равноправным стилем общения. Именно эта разница позволит начать необходимые изменения в собственной организации;

- **тренинг** может стать фактическим подтверждением таких норм как: «в нашей организации каждый может быть услышан», «в нашей организации можно и нужно проявлять инициативу», «в нашей организации можно работать с удовольствием»;

- сформулировать для себя основные ценности организации – это самое важное, что должен сделать менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру;

- каждый менеджер должен осознать существующую культуры;

- адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации

- Выбор конкретного стиля (одежды).

**Глава II. Анализ повышения корпоративной культуры по 2-ум методам.**

**2.1. Анализ повышения корпоративной культуры с помощью проведения праздников:**

В своей работе я хотела бы рассмотреть два из самых эффективных на мой взгляд, метода повышения корпоративной культуры:

**1. Проведение корпоративных праздников**

**2. Проведение тренингов**

**Рассмотрим сначала проведение праздников.**

**Праздники** являются необходимым условием существования и специфическим выражения человека, обладающего в отличие от животных уникальной способностью - праздновать, то есть включать в свою жизнь радости других людей и опыт культуры предшествующих поколений. Ведь этот элемент культуры призван формировать и эстетически оформлять свободное время. И неслучайно всякий раз, когда какое-либо общество, класс или сословие сталкивались с проблемой досуга, они невольно обращались к нему за помощью. [[3]](#footnote-3)

Праздники всегда были и до сих пор остаются важным средством формирования и утверждения общности, способствует социализации человека.

Главное преимущество корпоративных праздников – прекрасная организация, предоставляющая участвующим в них работникам возможность свободного, беззаботного общения в кругу своих коллег. **Таким образом, «корпоративные праздники являются одним из самых эффективных способов налаживания системы внутрифирменных коммуникаций».** Итак, полностью проанализировав систему организационной культуры компании и рассмотрев суть явления «корпоративный праздник», можно сделать определенные выводы:

Корпоративная культура компании – при всем ее многообразии определений и характеристик, представленных в научной литературе, - явление весьма многообразное и неоднозначное, существующее в каждом конкретном случае по своим законам и правилам. Это открывает широкий спектр возможностей для новых исследований, утверждений и их доказательств. Любое утверждение имеет право на существование, при условии грамотно выстроенной системы аргументации в пользу его правомерности.

**Корпоративный праздник** – является компонентом организационной культуры, поскольку отвечает определенным характеристикам, определяющим все компоненты организационной культуры. Корпоративный праздник является инструментом PR, проводником базовых ценностей, носителем элементов фирменного стиля, формой системы внутрикорпоративной коммуникации и коммуникации организации с внешней средой. Исходя из этого, можно утверждать, что корпоративный праздник является одним из составляющих компонентов ценностно-нормативной подгруппы организационной культуры компании, а точнее, входит в комплекс корпоративных традиций. [[4]](#footnote-4)

Корпоративные праздники обладают значительной мотивирующей функцией. Для того чтобы коллектив хорошо работал, сотрудников нужно правильно мотивировать. Основным средством мотивации были и остаются материальные блага: размер заработной платы, социальный пакет, в который может входить медицинская страховка, предоставление автомобиля, оплата расходов за мобильный телефон, возможность посещения спортивного зала или бассейна. Все это заставляет сотрудника думать, что он ценен, любим и полезен компании. Но этого недостаточно.

Внутренний корпоративный праздник - специальное  мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала (с возможным привлечением членов их семей), посвященное знаменательному событию в жизни компании, и являющееся средством поддержания организационной культуры.

**2.2. Оценка эффективности корпоративного праздника.**

Корпоративный праздник и оценка его эффективности праздника складывается из анализа достижения или не достижения поставленной цели. То есть, планируя праздничное мероприятие, ставя перед ним цели и задачи, нужно заранее продумать и систему оценки эффективности задуманного праздника. Это, пожалуй, одна из наиболее сложных задача в организации корпоративных праздников. Ведь заказчик, грамотно оценив полученный результат и адекватно его интерпретировав, становится постоянным клиентом у организаторов праздников и в полной мере пользуется всеми возможностями данного инструмента PR. И наоборот, не заметив полученного эффекта, заказчик разочаровывается в корпоративном празднике, как в действенном способе достижения определенных целей, и перестает вкладывать средства в развитие данного направления, что, в свою очередь, может повлечь за собой нежелательные изменения в организационной культуре компании.

**2.3. Анализ проведения празднования 5-летия ООО «Fly»**

Дале по анализу проведения праздничного мероприятия Компании ООО «Fly», мы сможем увидеть влияние одного из методов поддержания корпоративной культуры, и его роль в выполнении стратегических задач компании.

**Проведение корпоративного праздника и результаты.**

##  Описание Компании ООО «Fly»

Основное направление деятельности **ООО** «Fly» - развитие рынка телекоммуникаций, Fly.

Компании ООО «Fly» на рынке 5-лет, что позволило занять лидирующие позиции по дистрибуции оборудования для спутникового и кабельного TV и интеграции TV систем.

ООО«Fly**»** в 2002 году начала свою деятельность с магазинного отдела по продаже спутниковых антенн.

Сейчас это крупная компания, в 20 филиалах которой работает более 600 человек. Филиалы ООО размещены в крупных городах России, в Белоруссии и на Украине, в Прибалтике.

В корпорации компании 4 подразделения

Отдел розничных продаж

объединяет 8 магазинов Мир Антенн и 5 Call-центров

крупнейший дистрибьютор систем спутникового телевидения НТВ +

Отдел профессиональной техники

профессиональные приемо-передающие TV оборудование и

интерактивные системы

Отдел оптовых продаж

оборудование для приема спутникового TV

оборудование для спутникового INTERNET

эфирно-кабельное оборудование

Отдел проектирования и строительства

полный комплекс по проектированию и строительству

телекоммуникационных сетей и слаботочных систем

В Корпорации для удобства клиентов развиты сервис-центры, службы

логистики и доставки.

ООО «Fly»уделяет большое внимание поддержке социальных программ и проектов, продвигая высокие технологии на предприятиях государственного значения.

Тем не менее, несмотря на благополучные экономические показатели в корпоративной культуре можно отметить следующие негативные моменты:

- руководитель строит управление не на коллегиальной основе, он дает понять, что предпочитает систему «приказ – подчинение»;

- работники стремятся к более демократическому управления, хотят знать, куда идет фирма.

- руководитель не является авторитетным лицом;

- работники не осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожает интересам фирмы и их собственным.

- в фирме всегда идет поиск виновных, если происходят срывы, неудачи, нарушения;

- многих работников мучает мысль о невозможности реализации своего потенциал;

-работник редко узнает, как хорошо он справляется со своими обязанностями; работники также не знают, по каким критериям оценивается их труд;

Все вышеперечисленные проявления характеризуют неблагополучную ситуацию, складывающуюся в коллективе.

Изменения в содержании оргкультуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. В корпорации требуется срочное изменение оргкультуры, пока существующие ее проявление не вызвали наступление кризисной ситуации. Одним из подходов выбрано проведение корпоративного праздника

1. Цели корпоративного праздника:

- создание необходимых условий для знакомства и неформального общения сотрудников;

- трансформация корпоративной культуры в сторону большей демократизации и внимания к сотрудникам;

- мотивация сотрудников на достижение лучших результатов;

- привлечение внимания внешней общественности к благотворительной деятельности компании.

Для достижения этих целей необходимо было решить ряд задач. Задачи корпоративного праздника – это те этапы, последовательно проходя которые, возможно прийти к достижению цели. То есть это - своего рода «ступени», ведущие к вершине результата:

 - организовать выезд сотрудников в Москву (место расположения главного офиса) для совместного времяпрепровождения в приятной обстановке;

- наградить лучших по итогам года сотрудников выпускной квалификационной работы и памятными подарками;

- Обучение сотрудников руководителями головного офиса по структурным подразделениям;

**2.4. Выводы после проведение корпоративного праздника Компании «ООО «Fly»**

**Вывод:** После проведения праздника, несмотря на сезонный спад активности покупателей и на небольшие продажи в прошлые годы, совокупный V продаж вырос на 22,5% по сравнению с предыдущим годом (тогда в это время наблюдался спад продаж, а не подъем).

Как правило, совокупный V продаж не поднимался выше отметки в 650 тыс. комплектов для систем спутникового вещания (для конечных потребителей), а после проведения корпоративного праздника продажи возросли на 40 тыс. комплектов, из них треть (около 13-и тыс. комплектов) удалось продать одному из крупных дистрибьюторов в Прибалтике. Дополнительные 27 тыс. комплектов реализовали менеджеры, присутствовавшие на праздники. Таким образом, можно предположить, что увеличение работоспособности произошло в связи с грамотным проведением корпоративного мероприятия.

**2.5. Анализ повышения корпоративной культуры посредствам проведения тренинга компании ООО «Аист».**

Привлечь в компанию ярких и талантливых людей сегодня не так просто. Однако еще сложнее создать из них команду, способную работать максимально эффективно, образующую синергетический эффект. Если в силу каких-то обстоятельств руководителю не удалось сплотить команду, то приходится обращаться за помощью к тем, кто может научить сотрудников командному взаимодействию. На сегодняшний день командообразование — острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие, но ее создание представляет собой сложный творческий процесс, требующий существенных финансовых затрат и интеллектуальных усилий.

На сегодняшний день успех любой компании, фирмы или проекта определяется тем, какая команда его реализует. Руководители компаний подбирают свои команды, мотивируемые различными приоритетами, начиная от максимальной исполнительности и управляемости коллектива, где беспрекословное выполнение указаний является решающим стандартом, до максимальной свободы в творчестве и самореализации, ради развития предприятия.

Если даже у вас замечательный товар или услуга, которые пользуются хорошим спросом, для того, чтобы они были конкурентоспособными завтра – необходимо развитие сотрудничества между поставщиком и потребителем. Этот аспект деятельности компании всецело зависит от изобретательности и творчества сотрудников компании.

В осуществлении тренингового процесса для корпоративных клиентов целью является не стандартное изложение тренингового материала, который традиционно включает лекционную часть, упражнения и процессы, моделирующие жизненные ситуации, через которые проходит компания и её коллектив на протяжении своего развития. А также коллективное обсуждение пройденного материала, но и достижение поставленных **компанией целей**, будь то финансовый или товарооборот, или выход компании на новый уровень развития. И в этом смысле специалисты компании, проводящие тренинговый процесс, в значительно большей степени оказываются включёнными в производственную или финансовую деятельность компании, поскольку берут на себя задачу реализации в партнерстве с сотрудниками компании намеченных её руководством планов и целей.

**2.6. Форматирование тренингов**

Появившись на Западе в конце 1980-х годов, тренинги по командообразованию сегодня существуют в разнообразных форматах, каждый из которых позволяет решить определенные задачи при построении команды. Сергей Фатерин, директор тренинговой компании Team power, выделяет четыре наиболее распространенные формы проведения таких тренинговых программ: активно-динамические, или сюжетно-динамические, программы; лекции и семинары; модерации, или стратегические митинги; компиляции, или смешанные тренинги.

Наиболее распространенным форматом являются активно-динамические тренинги, основанные на спортивной модели и проходящие в игровом формате. Такие тренинговые программы базируются на идее о том, что организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям, независимо от природы организации. На сегодняшний день многие тренинговые компании специализируются на игровых способах командообразования, предоставляя разнообразные формы проведения командного досуга. Среди них такие, как «корпоративная робинзонада», «игра в детектив», «кладоискатели», «спортивное выживание», веревочный курс. Такие программы на украинском тренинговом рынке предлагают группа компаний NORDIC, тренинговая компания «КИМО» и др.

Однако эффективность таких тренингов в последнее время ставится под вопрос. «Практика показывает: если сотрудники прыгали над натянутой проволокой или творчески решали задачу, как поднять на возвышение большое поваленное дерево, это еще не означает, что на следующий день в офисе между ними будет царить полное взаимопонимание. Тренинги такого формата, как правило, используются для поддержания «командного духа» в коллективе», — говорит Виктор Крючков, руководитель отдела исследований и разработок консалтинговой группы «Четвертое измерение».

Сотрудников в процессе игры учат взаимодействовать, как команду в рамках поиска коллективного решения какой-либо сложной задачи. Таким образом, группа сотрудников командой станет только тогда, когда эти люди будут успешно выполнять определенный вид деятельности. Отсюда следует вывод: группа сотрудников работает в команде только в отработанных ситуациях. «Поэтому при выборе тренинга руководителю необходимо четко понимать, какие задачи способен решить отдых вперемешку с физической зарядкой, а какие нет».

«Однако, по мнению Аллы Заднепровской, президента группы компаний NORDIC, у подобных тренингов могут быть и совершенно иные цели. «Такие командообразующие программы помогают провести диагностику команды. В ходе тренинга обычно проявляются существующие правила взаимодействия, степень сплоченности, причины, которые мешают этой группе людей быть эффективной командой, факторы, которые могут помочь решить эти проблемы», — объясняет Алла Заднепровская. «Тренинги такого формата направлены на получение опыта и удовольствия от совместной деятельности, выработку сплоченности, формирование командного духа», — добавляет Сергей Фатерин.»

Классические обучающие лекции, или семинары по командообразованию, призваны обучить сотрудников теоретическим основам о различных ролях в команде и лидерстве. Это хорошая возможность получить знания и в безопасных «лабораторных» условиях попробовать себя в разных командных ролях. «В тренингах по командному взаимодействию, помимо практических заданий, много теоретических блоков о том, как должны строиться правила взаимодействия в команде. Если после «веревочного курса» больше проявляется эффект эмоционального характера, то после тренинга по командному взаимодействию сотрудники приходят к пониманию, в чем суть этого процесса, какие правила и условия необходимо соблюдать для того, чтобы команда была эффективной», — утверждает Алла Заднепровская. Обучающие командообразующие тренинги предлагают Агентство психологии бизнеса Team building, группа компаний NORDIC, MTI Ukraine, «КИМО», Golden Staff, BTG.

Модерации, или стратегические митинги, призваны привести знания и навыки о командном взаимодействии в соответствие с целями компании. Для этого могут быть использованы как бизнес-симуляции, ролевые игры, так и разбор реальных задач, возникающих перед обучающимися в процессе их взаимодействия при выполнении должностных обязанностей.

**Персонал компании — это единая футбольная команда, а не собрание отдельных ярких личностей.**

Ли Якокка

Деловые игры обычно проводят для команды топ-менеджеров. При этом группа должна выполнить сложную стратегическую задачу, используя все имеющиеся ресурсы, выделяя, анализируя и решая проблемы совместно, находя способы договориться, учась эффективно взаимодействовать друг с другом. По мнению Андрея Крючкова, генерального директора компании Seven, если при этом задания подобраны исходя из специфики и особенностей тех задач, с которыми команда сталкивается в реальных рабочих ситуациях, тренинг будет более эффективным. «Команду нужно образовывать вокруг тех целей, ради достижения которых она и создается. Тренинг будет более эффективным, если, кроме условного материала, кейсов, в него будет включена работа над конкретными задачами компании. Такой формат сочетает в себе обучение бизнес-технологиям и процессный консалтинг. При этом тренер дает управленческую технологию, которую обучающиеся могут тут же применить к реальным задачам компании. Основная цель таких тренингов не сплотить команду, а получить результат в виде мотивации людей двигаться в рамках целей и стратегий, а командообразование — это вторичный эффект», — утверждает Андрей Крючков. Подобные программы составляют предложение таких тренинговых компаний, как, например, BTG, Seven, Team Power, «Четвертое измерение».

Смешанные тренинговые программы, где есть и игровые моменты, и лекции, могут быть использованы для повышения эффективности работы команды в ходе выполнения своей ежедневной работы. Но они будут равнозначны стрельбе из пушки по воробьям в случае, если сотрудники не знают, в какую мишень их компания стремится попасть. «Если у сотрудников существуют трудности в понимании целей компании, то тренинг по командообразованию — это последнее место, где их можно разрешить. Однако при правильно поставленных для тренера задачах, такой тренинг может служить механизмом улучшения понимания сотрудниками этих целей. Например, используя в процессе тренинга проблемные ситуации, взятые из практики сотрудников, обсуждая варианты решений, расставляя акценты, тренер может донести участникам определенную позицию менеджмента», — утверждает Виктор Крючков.

**С расчетом на результат**

Независимо от формата, командообразующие тренинги должны быть направлены на решение целого ряда заданий:

* формирование навыков успешного взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
* повышение уровня личной ответственности за результат;
* переход из состояния конкуренции к сотрудничеству;
* повышение уровня доверия и заботы членов команды;
* переключение внимания участника с себя на команду;
* повышение командного духа и заряда позитивного настроения.

Каждый формат командообразующих тренингов имеет свои преимущества. Между тем, по мнению Аллы Заднепровской, все форматы тренингов — это инструменты, которые могут быть очень эффективными для решения каких-либо точечных задач, связанных с командой. При этом сами по себе они не могут решить задачу формирования эффективной команды. Настоящее же формирование команды происходит в жизни, а не на тренинге.

Хотя жесткую схему формирования команды определить невозможно, существует ряд факторов, способных повысить эффективность тренинговых программ. Прежде всего это относится к готовности менеджмента к делегированию полномочий и ответственности. «Особенность тренинга по командообразованию заключается в том, что приобретенные навыки нужно практиковать в коллективе, следовательно, важно, чтобы все участники и руководитель поддерживали желание менять существующие менее эффективные модели — в этом случае и будет получена максимальная отдача», — подчеркивает Ирина Климова, тренер тренинговой компании MTI Ukraine. Немаловажную роль играет система мотивации и компенсаций, а также специфика бизнеса компании.

Определить, насколько эффективным был тренинг чрезвычайно сложно, поскольку измерить взаимоотношения между людьми практически невозможно. Между тем существует ряд показателей, которые дают представление о том, как работает команда в компании. Например, о положительном эффекте тренинга свидетельствует повышение производительности труда и сокращение времени выполнения каждой операции. Не стоит забывать и о том, что командный дух — это дополнительный магнит, удерживающий сотрудников в компании.

По мнению Виктора Крючкова, закреплению эффекта от обучения способствует целый ряд моментов. Во-первых, сначала необходима ответственность со стороны самих участников тренинга, которые должны применять знания, полученные на тренинге. Во-вторых, важно отметить ответственность менеджмента компании, задача которого — поставить перед сотрудниками конкретные цели на обучение. Менеджмент также обязан инициировать использование полученных навыков, расставляя акценты подчиненным. В-третьих, ответственность за закрепление эффекта от тренинга несут и HR-специалисты. Выбирая компанию-провайдера, именно они должны проверить программу тренинга на соответствие специфике деятельности компании. В-четвертых, это ответственность провайдера, которая заключается в предоставлении качественных посттренинговых материалов, разработке домашнего задания, обеспечения информационной поддержки руководителей.

**Формирование команды происходит в жизни, а не на тренинге**

«Закрепление эффекта тренинга происходит в случае использования посттренинговых программ, например, использование результатов тренинга в работе компании (с описанием алгоритмов действий, определением ответственных и сроков выполнения). При этом наибольшая отдача от тренинга получается при условии соблюдения планового применения технологий и адекватного закрепления навыков на рабочем месте, при обязательном контроле со стороны управленческого персонала. По нашей экспертной оценке для выхода на уровень продуктивной работы (создание устойчивого навыка) необходимо от трех до шести месяцев», — считает Сергей Фатерин.

В свою очередь Ирина Климова полагает: для того чтобы отдача от программ по командообразованию была максимальной, тренинг не должен проводиться для галочки. Он должен быть не разовым мероприятием, а вписываться в единую концепцию обучения и развития персонала. Безусловно, любая тренинговая программа может быть полезной для сотрудников компании, развивая у них дополнительные навыки, расширяя кругозор. Но чтобы получить определенный эффект от приобретенных сотрудниками навыков, убедитесь, что выбранный тренинг соответствует целям, которые стоят перед компанией.

В своей работе я хотела бы рассмотреть уже проведенный тренинг. Для того, что бы можно было оценить эффективность двух мною рассматриваемых методов. т.е. 1. Проведение корпоративного праздника, с целью повышения корпоративной культуры; 2. Проведение тренинга, с целью повышения корпоративной культуры. Для этого необходимо было выбрать компанию со схожими показателями.

## 2.7. Выводы: Проведение корпоративного тренинга и результаты. Описание Компании ООО «Аист».

Основное направление деятельности **ООО** «Аист» - развитие издательского рынка.

Компания ООО «Аист» на рынке 5-лет, что позволило лидирующие позиции на рынке СМИ..

ООО«Аист**»** начала свою деятельность в 2002 году.

Сейчас это крупная компания, в 40 филиалах которой работает более 600 человек. Филиалы ООО размещены в крупных городах России, в Красноярске Украине, в Нижнем Новгороде.

В корпорации компании 4 подразделения

Отдел розничных продаж

Отдел оптовых продаж

Отдел профессиональной техники

Отдел проектирования и строительства

ООО «Аист»уделяет большое внимание поддержке социальных программ и проектов.

Для проведения **оценки результатов на тренинге** были смоделированы некие ситуации и предложены варианты ответов - примеры поведения. Далее результаты сверяются с тестовым вариантом и рассчитывается процент допустимых ошибок. Тем не менее, нужно помнить, что полученные результаты тестирования не всегда означают, что участник тренинга будет себя вести в конкретной ситуации именно так, как он обозначил в тесте. Например, если менеджер по продажам теоретически знает, что нельзя прерывать возражения клиента, это еще не означает, что он не будет этого делать в работе с реальным клиентом.

В таких случаях, после проведения тренинга, для оценки его **эффективности** можно использовать метод включенного наблюдения. Для этого приглашается внешний эксперт, который наблюдает за процессом поведения участников тренинга в конкретной ситуации. Например, необходимо определить, как тот или иной продавец ведет себя в ситуации с трудным, скандальным клиентом. Эксперт играет роль клиента или покупателя и оценивает работу продавца. Здесь нужно различать активное наблюдение, когда эксперт выступает в роли клиента, и пассивное, когда эксперт как клиент наблюдает за работой продавца с другими покупателями.В большинстве случаев оценка методом включенного наблюдения не входит в стоимость тренинга, поскольку предполагает проведение отдельной аналитической работы. Будет ли проводиться такая оценка зависит от руководителя компании-заказчика, насколько он понимает важность этого исследования, связанного с привлечением большого количества специалистов извне.

Вот например, если нужно проанализировать работу менеджеров по работе с клиентами в фирменном магазине, следует:

1. определить типы клиентов, с которыми работает менеджер. Минимальная градация - 3 типа: авторитарный (подчиняет своему мнению), замкнутый (предпочитает порядок и предсказуемость), дружелюбный (ищет уверенности в себе и понимания со стороны других);
2. расписать сценарии поведения экспертов в роли каждого типа клиентов;
3. определить количество экспертов, которые будут выступать в роли наблюдателей;
4. разработать для экспертов и наблюдателей критерии оценки работы менеджера.

Если каждый продавец должен уметь работать с любым типом клиента, необходимо привлечь на каждого из них соответствующее количество экспертов. При этом в процессе будут задействованы также эксперты-наблюдатели, оценивающие ситуацию со стороны.

Поскольку процесс изменений динамичный, такие оценки -контрольные замеры - необходимо проводить несколько раз. Ведь эффективность работы одного сотрудника может возрасти и не опускаться, а у другого после всплеска эффективности в первые две недели после тренинга, будет наблюдаться ее спад. Необходимо разобраться в том, почему это произошло: возможно, у работника нет уверенности в себе либо он столкнулся с проблемой, которую не может решить самостоятельно, здесь причина его неуспеха кроется вовсе не в полученных навыках. На каком-то этапе поиск этой причины входит в стоимость тренинга, а на каком то предполагается уже исследовательская работа.

Если речь идет о системной оценке эффективности тренингов, то в этом плане можно привести наиболее известную модель Д. Киркпатрика, которая состоит из 5 уровней:

1. **Реакция** - оценка тренинга участниками: понравился ли им тренинг, насколько по их мнению он был важным, насыщенным. Опрос проводится в конце каждого дня и в заключении тренинга. Тренинг-менеджер также опрашивает сотрудников в "неформальной" обстановке для выявления "двойной" реакции, когда в бланках оценки участники пишут положительные отзывы, а в "кулуарах" сетуют на зря потраченные средства и время.
2. **Усвоение** - тренинг-менеджер и тренинговая компания устанавливают, какие знания, навыки, техники и методы усвоены участниками тренинга. Для этого они заполняют определенные тесты, выполняют контрольные задания, и отвечают на вопросы с последующей оценкой ответов, т. е. проходят мини-экзамен в игровой форме. Полученные результаты более формализованные и используются для дальнейшего анализа.
3. **Поведение** - определяется изменение поведения участника в рабочей ситуации, применение им полученных навыков в рабочих условиях. На этом уровне используются рассмотренные ранее методы.
4. **Результат** - выявляются измеримые результаты (улучшение качества обслуживания, уменьшение нерациональных расходов и т. д.). Используются данные, полученные на уровне "усвоение".
5. **Возврат вложений** - оценивается возврат от вложений. Наиболее проблемный этап, поскольку рассчитывая возврат по математической формуле, не всегда можно с достоверной точностью определить цифровой показатель измерения результатов.

В реальных условиях **оценить проведенный тренинг** не всегда возможно по всем перечисленным уровням. Нельзя забывать о влиянии на эффективность результата частоты проведения тренингов, которая зависит прежде всего от выбранной тематики. Например, тренинг по продажам по телефону надо повторить через 2-3 месяца после базового, добавляя некоторые аспекты решения проблемы, возникшие у участников после базового тренинга. Такая периодичность нужна не только для того, чтобы закрепить полученные знания и навыки, но и для работы с проблемными моментами, поскольку в большинстве случаев работник, сталкиваясь с тем, что у него не получается, старается не возвращаться к этому и делать только то, что у него выходит. Однако, если у работника получается эффективно работать только с позитивным клиентом, то ему обязательно нужно научиться работать также и с проблемной покупательской аудиторией.

Когда идет речь о повышении эффективности работы персонала, руководители часто не придают значение тому, что каждый сотрудник, например, участник тренинга по эффективным продажам, будет иметь свою результативность: один сможет привлекать в месяц на 20 клиентов больше, другой - только на 15.

Одним из важных вопросов, которые возникают при проведении оценки эффективности тренинга, является ответственность сторон: тренинговая компания отвечает, прежде всего, за качество своего продукта, а компания-заказчик, особенно участники тренинга, - за достижение результатов по проведенному тренингу. Приведем пример. Покупая в известной компании комбайн для сельскохозяйственных работ, фермер получает на него гарантию качества. Кроме этого, продавец гарантирует покупателю, что при соблюдении правил пользования комбайн не только проработает положенное количество лет, но и позволит фермеру качественно и эффективно собирать урожай. Вместе с тем, продавец не влияет на погодные условия, качество зерна, посеянного фермером, и на время уборки урожая комбайнером.

Необходимо также учитывать, что на управление бизнесом влияют различные факторы - вид бизнеса, которым занимается компания, изменения, происходящие как на рынке, так и внутри самой компании (смена руководства, реструктуризация и т. д.). Если после тренинга оценка показала усвоение навыков и знаний, а продажи не растут, причину этого скорее всего надо искать в маркетинге и менеджменте компании.

Поэтому, когда наши ожидания после проведения тренинга ожидают повышение продаж, например, на 20%. Для того чтобы дать вероятностную оценку, выраженную в конкретных цифрах, мы должны, прежде всего провести внутренний анализ состояния компании (анализ результатов деятельности, стратегий, конкурентоспособности) и внешний анализ (анализ потребителей, конкурентов, рынка, среды). Только после изучения ситуации, мы сможем сказать, что при соблюдении определенных условий клиент может получить ожидаемый результат. Хотя это уже относится скорее к консалтингу.

После проведения тренинга и подведения итогов результаты оправдали ожидание и продажи компании ООО «Аист» выросли на 20%.

Вывод: В данном случае тренинг был проведен эффективно.

**4. Заключение**

В ходе выполнения работы были проведены исследования:

1. Анализ повышения корпоративной культуры посредствам проведения

корпоративных праздников

2. Анализ повышения корпоративной культуры посредствам проведения тренингов

и сделаны следующие выводы:

1. Корпоративные праздники являются одними из самых заметных проявлений корпоративных традиций. Корпоративный праздник - специальное  мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала,  партнеров, клиентов или иной целевой аудитории, посвященное знаменательному событию в жизни компании либо общества, и являющееся средством поддержания организационной культуры или достижения коммерческих целей организации. Это сильнодействующий инструмент PR, грамотное использование корпоративного праздника приводит к ощутимым изменениям и реально измеримым результатам.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

В компанию привлечь ярких и талантливых людей сегодня не так просто. Но однако, еще сложнее создать из них команду, способную работать максимально эффективно. На сегодняшний день командообразование — острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие, но ее создание представляет собой сложный творческий процесс, требующий существенных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Основы метода анализа эффективности закладываются на самом первом этапе работы. Так что на данном этапе остается только реализовать заложенную методику и отследить полученные результаты. Причем в каждом конкретном случае и метод, и результат будут индивидуальны.

2. Что касается повышения корпоративной культуры посредствам проведения тренингов так же можно сказать, что это способ является очень эффективным для поддержания корпоративной культуры в достижении стратегических задач компании. Но как говорилась ранее у каждой организации своя стратегия выбора правил и предписаний, управляющих повседневным повелением сотрудников на своем рабочем месте, осуществляя свою деятельность в соответствии с теми ценностями, и потребностями которые имеют существенное значение для ее сотрудников.

Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме этого, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации. Соблюдение их поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями или продвижениями по службе.

 Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. И выбирают различные методы ее формирования.

**Список литературы:**

1. И.В. Алешина, Паблик Рилейшнз для менеджеров. Курс лекций, 2002
2. О.Виханский, А.Наумов, Менеджмент: человек. стратегия, организация, процесс. Учебник. М., 2005.
3. Ю. М.Демин, Бизнес PR. М., 2003.
4. В.Г.Зазыкин, Е.Н.Богданов, Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е издание, 2003.
5. А.А.Заикин «Маркетинг в розничной торговле»: Журнал "Маркетинг в России и за рубежом" №1/2003 г.
6. В.Новиков, Прибавка к премии. Праздники для сотрудников стали неотъемлемым элементом корпоративной культуры. Эксперт Северо-Запад». 12.11., 2001.
7. В.А.Спивак, Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000.
8. А.П.Утюжанин, Социально-психологические аспекты, управления коллективом. М., 2003
9. И.А. Храброва, Корпоративное управление: вопросы интеграции; М.: Издательский Дом «Альпина», 2005
10. http://www.ippnou.ru/article.php/docs/article/\_zip/docs/international/docs/article/article.php?idarticle=000066
1. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М., 1998. С. 70-71. [↑](#footnote-ref-1)
2. Спивак В. А. Указ. соч., С. 56. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ульяновский А. Искусство проведения корпоративных праздников // www.allreklama.ru/md/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Ульяновский А. Искусство проведения корпоративных праздников // www.allreklama.ru/md/ [↑](#footnote-ref-4)