

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Каждая известная человечеству эпоха использует человеческий труд в качестве основного средства производства. Многие из субъектов, которые выступали как современные наниматели, старались улучшить труд работников, непосредственно им подчиненных.

Столь долгая история развития трудовых отношений и желания работодателя совершенствовать труд наемных работников обусловили становление хоть и несовершенной, но корпоративной культуры. Вообще, понятие культура достаточно обширное и охватывает практически все сферы жизнедеятельности человека.

В процессе перехода к современным хозяйственным отношениям, образования предприятий, организаций корпоративная культура начала все больше развиваться. В своем историческом развитии не смотря на все предпосылки и схожие отношения, датой зарождения корпоративной культуры в том виде, в котором мы сталкиваемся с ней в повседневной трудовой сфере, считается 1995 год.

Процесс развития и становления корпоративной культуры является достаточно неоднозначным в силу многих обстоятельств. Для крупных предприятий характерной особенностью является то, что они признавали важность корпоративной культуры и четко понимали, что успешное развитие предприятия не может быть осуществлено только лишь на числовых значениях результатов деятельности.

Западные компании быстрее осознали функции и влияние корпоративной культуры в процессе деятельности предприятия. Таким образом, практически за десять лет менеджеры крупных западных предприятий пришли к умозаключению, что для наиболее продуктивного рабочего процесса необходимо создать специальную службу, в обязанности которой должны входить непосредственные обязанности по формированию и реализации основных правил и норм корпоративной культуры предприятия.

Корпоративная культура на каждом предприятии формируется индивидуально и может быть представлена абсолютно противоположными элементами: разрешения – табу, правила и нормативы деятельности в пределах предприятия, новаторские идеи и прочие. Все элементы корпоративной культуры преследуют в качестве своей основной цели соединение всех работников предприятия в единый, общий коллектив, который сможет добиться лучших результатов в реализации целей предприятия.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что в организации успешной деятельности любого субъекта хозяйствования корпоративная культура играет очень важную роль. Корпоративная культура является составляющей деятельности предприятия, так как она объединяет работников в единый коллектив вокруг общих целей организации.

Объектом исследования в курсовой работе являются все составляющие элементы корпоративной культуры ОАО «Белшина», то есть традиции, кадровая политика, основные организационные аспекты.

Цель работы заключается в исследовании и разработке существующей модели корпоративной культуры на ОАО «Белшина», анализ ее современного состояния.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- дать определение понятию корпоративной культуры и основных этапов ее формирования на предприятии,
- охарактеризовать особенности формирования корпоративной культуры;
- разработать модель корпоративной культуры на ОАО «Белшина»;
- разработать рекомендации по управлению корпоративной культурой на ОАО «Белшина».

1 . СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Понятие и функции корпоративной культуры

Многие века мы наблюдали становление различных корпоративных культур в зависимости от страны и характера деятельности предприятия. О корпоративной культуре можно говорить как о человеческом характере, она индивидуальна для каждого отдельного предприятия, организации. Корпоративная культура в рамках действия на одном предприятии имеет свойственные ей черты, это и постоянный образ, направляющей весь потенциал развития предприятия в сторону реализации основных целей. При этом ощутить, осмотреть, услышать корпоративную культуру невозможно. Это внутренняя установка, которая подлечит всего лишь процессу осмысления. Долгое время корпоративную культуру никто не признавал в качестве фактора, влияющего на экономический результат деятельности предприятия. Однако буквально пятьдесят лет назад западные ученые стали активно изучать ее влияние на сознание людей в процессе производства, на уровень конкурентоспособности продукции предприятия, а также на мотивировку и результативность в использовании трудовых ресурсов.

В любой ситуации при поступлении на работу человек сталкивается с определенными не писаными правилами поведения, стиля одежды и т.д., в которых, собственно, и проявляется корпоративная культура предприятия. Данные непринятые правила предварительно уже устанавливают образ мысли человека на психологическом уровне. Данный факт в последнее время достаточно сильно заинтересовало ученых различных отраслей, среди которых не только менеджеры и специалисты в области трудовой деятельности, но и экономисты.

Корпоративная культура как понятие истоком своего формирования считает соединение в единую группу людей путем управления ими, при этом данные люди объединяются общей целью, общей мыслью, единообразным четким пониманием своего дела. Вышеуказанные составляющие корпоративной культуры предприятия составляют только ее внешнюю сторону проявления и формирования. Первоотцом термина корпоративной культуры является Генрих Форд. Он создал на базе монополизма свою эффективную корпоративную культуру, которая проявлялась во многих вещах и процессах, но наиболее ярким было то, что при приветствии генеральный директор – Генрих Форд, принимал рукопожатия от простых работников, занятых в производственном процессе. Также корпоративная культура Форда заключалась в теплом поздравлении в рамках семейных традиций с праздниками своих сотрудников. Анализируя созданную Генрихом Фордом корпоративную культуру, можно прийти к умозаключению, что корпоративная культура сводится не только к определенным правилам поведения сотрудника на рабочем месте, но и благоприятный микроклимат в трудовом коллективе, в

удовлетворенности сотрудников предприятия выполняемой работой и ее результатами.

Корпоративная культура не имеет вещественной формы и не состоит из какого-либо материала, это говорит о том, что ее нельзя ощутить визуально либо тактильно. Данное условие свидетельствует о том, что корпоративная культура является эфемерным понятием. Однако результаты реализации корпоративной культуры носят вполне материальный и вещественный характер. С реализацией корпоративной культуры на предприятии связано повышение уровня доходности и всех финансовых показателей предприятия, организации. В состав каждой корпоративной культуры входит несколько компонентов, которые определяют значение корпоративной культуры на конкретном предприятии. В состав корпоративной культуры входят компоненты, оказывающие непосредственное влияние на ее формирование и развитие, такие как имидж предприятия, а также основные стратегические инструменты построения хозяйственной деятельности, бизнеса.

В последнее время формирование корпоративной культуры происходит под влиянием инноваций, которые имеют своей направленностью достижение целей, поставленных руководством. Посредством реализации целей деятельности предприятия достигается эффект повышения конкурентоспособности продукции и в целом предприятия на действующем рынке. По проведенным исследованиям установлено, что современные рыночные отношения подвигли предприятия на формирование и реализацию корпоративной культуры, однако таких предприятий все же еще не так много, предприятий со сформированной корпоративной культурой насчитывается всего около тридцати процентов. Инструментом стимулирования инноваций и управления изменений стратегического развития предприятия является корпоративная культура в ее «классическом» понимании.

Необходимо отметить, что в крупных и достаточно эффективных по финансовым результатам предприятиях, образованы службы по разработке и реализации, а также контролю над выполнением корпоративной культуры предприятия. При этом на части предприятий функции по реализации корпоративной культуры данной службы нет. Однако сама корпоративная культура развита очень хорошо. Формирование корпоративной культуры происходит изначально на этапе образования предприятия.

На процесс формирования корпоративной культуры непосредственное влияние оказывает рынок и общество. Основой для ее формирования являются

представления непосредственного учредителя предприятия о корпоративных ценностях.

От грамотного управления корпоративной культуры зависит оптимальное эффективное влияние на процветание бизнеса предприятия, а также развития его конкурентоспособности. Правильная стратегия, подобранная для управления корпоративной культурой предприятия, может во многом уменьшить производимые предприятием расходы по рекламной компании, то есть с отдела по рекламе и PR-политики предприятия снимается часть функции при условии, что сотрудники будут отражать во внешней сфере философию предприятия.

Чем выше уровень корпоративной культуры, тем лучше налажен производственный процесс, а также выше производительность труда работников и их стремление изготовить продукцию лучшего качества, а соответственно это приводит к увеличению уровня доверия со стороны покупателя к предприятию - изготовителю. Высокая привлекательность предприятия со стороны покупателей увеличивает также и привлекательность предприятия для партнеров по бизнесу.

Необходимость в разработке корпоративной культуры была вызвана острой потребностью для того времени в сфере среднего и крупного бизнеса новых подходов к управлению трудовым потенциалом. Новые подходы должны были обеспечить, по мнению исследователей, увеличение эффективности работы предприятий среднего и крупного бизнеса.

Таким образом, основу жизненного потенциала сложного механизма, называемого корпорацией, стала корпоративная культура. Это связано с тем, что корпоративной культурой определены основополагающие ценности, объединяющих в одном коллективе абсолютно разных по своему характеру и личным устремлениям людей. Корпоративная культура, лежащая в основе образования корпораций, обеспечивала сплочение коллектива, так как она определяла общие нормы и принципы, общие взгляды на то, что является оптимальным и значимым успешной для деятельности предприятия, а что может оказать негативное влияние на дальнейшее развитие и позицию предприятия на рынке.

Культура корпорации характеризуется с помощью кадровой политики предприятия, основных норм и ценностей в организационной структуре, системе корпоративного управления предприятия. Условия объективности подобной характеристики заключаются в установлении границ действия корпоративной культуры в рамках одного предприятия и его структурных подразделений.

Таким образом, понятие корпоративной культуры является многоликим, каждое из встречаемых толкований в научной литературе, сделанное в отношении корпоративной культуры, является по - своему правильным. Нет единого толкования в отношении данного понятия, так как она настолько индивидуальна для каждого предприятия, а также находится в постоянном развитии в зависимости от направления деятельности предприятия. В литературе чаще всего встречается определение корпоративной культуры, как совокупной системы духовных и материальных ценностей, которые в рамках одного предприятия напрямую взаимодействуют между собой, отражающих уникальность и индивидуальность предприятия. Отражение корпоративной культуры на предприятии осуществляется через взаимодействие, поведение, общение, восприятие людей – членов рабочего коллектива.

Корпоративная культура для определенной группы людей, трудового коллектива, определяется как общие идеи, интересы, ценности, представления, ожидания и т.д. В единую группу объединяющих людей в единый коллектив факторов входят опыт, мифы, традиции, страхи, надежды, навыки, устремления и ожидания, коммуникативные процессы принятия решений, реально испытанные в действительной ситуации хотя бы одним сотрудником. Корпоративная культура является зеркальным отражением отношения членов трудового коллектива к выполненной работе и ее результатам, а также корпоративная культура невидимой нитью соединяет работника и технологическое оборудование для оптимальной гармоничной работы. Корпоративная культура на предприятии воздействует на всех работников, занятых на различных работах, отличных друг от друга по своим характеристикам, объединяя их общей целью.

Психологический микроклимат в трудовом коллективе внутри одного предприятия также основывается на корпоративной культуре. Корпоративная культура становится со временем привычкой действовать и размышлять определенным образом для сотрудников организации, отражается в их темах для разговора и мышлении, при этом данные привычки разделяются в рамках одной организации всеми ее членами на подсознательном уровне. Негласные правила методами стереотипов навязываются для реализации и для работников, которые вновь приняты на работу. Целью данного сосредоточения на подсознательном уровне и у вновь принятых работников правил корпоративного мышления является оптимальная и долговременная перспектива стать частью трудового коллектива.

Корпоративная культура динамично развивается за счет ежедневных сплетен, слухов, мифов, постоянно изменяющимся спросом и т.д. Наличие корпоративной

культуры свойственно всем предприятиям, при этом если предприятие имеет дочерние представительства, филиалы в других городах, то в них принципы корпоративной культуры могут немного изменяться, учитывая характеристику и историческое развитие местности.

Ученые выяснили, что на формирование корпоративной культуры на предприятии оказывает влияние харизматическая личность, выступающая в коллективе работников как лидер, оказывающий влияние на мышление людей на подсознательном уровне. В итоге определенные привычки лидера со временем разделяют и остальные члены трудового коллектива.

Передача корпоративной культуры в некоторых случаях начинается с нижнего уровня работников, в дальнейшем достигая своего пика – управленческого состава инженерных сотрудников предприятия.

Развитие корпоративной культуры проходит подобно развитию национальной или этнической культуры, вырабатывая в процессе развития приемлемые для себя ценности и нормы поведения, мысли, действия. Корпоративная культура может быть двух видов рисунок 1.1 (см.приложение А).

Видами корпоративной культуры является открытая и закрытая корпоративная культура. Характерной особенностью «открытой» корпоративной культуры является суждение о том, что все необходимо все события подвергать сомнению, а находить оптимальное решение, отличное от представленного ранее решения. Для открытой корпоративной культуры свойственна новизна и взаимодействие сотрудников в коллективе. Соответственно, закрытая корпоративная культура является противоположностью открытой корпоративной культуре, то есть она обладает большой долей вероятности закрытости и неизменности ее в рамках предприятия.

В построении корпоративной культуры на любом предприятии участвуют десять основных критериев, которые позволяют составить полноценную картину и выявить красочную характеристику корпоративной культуры для конкретной организации.

Основные десять критериев построения корпоративной культуры предприятия представлены следующими критериями:

- наличие личной инициативности работников. Данный критерий определяет уровень ответственности, свободы и независимости работников предприятия;

- наличие направленности всех действий.
 - готовность работника пойти на риск, то есть определение степень риска;
 - система вознаграждений, регулирующая учет выполнения работ, организацию системы поощрений;
 - наличие управленческой поддержки. Данным критерием обеспечивается свободное взаимодействие, помощь, поддержка подчиненных со стороны руководства предприятия;
 - согласованность и координация действий работников предприятия;
- конфликтность, что означает не только возможность, но и готовность работника пойти на конфликт, выражать свое мнение, не искажая его;
- контроль, предусматривающий наличие специального перечня правил и инструкций, которые применяются для контроля над поведением работников;
 - идентичность, предполагающая уровень отождествления с предприятием каждого работника;
 - модель взаимодействия.

Таким образом, корпоративная культура является определенного рода и контролирующим сдерживающим звеном, так как она определяет качество и полноту выполнения трудовых обязанностей сотрудниками, при решении производственных вопросов, реакции на конкурентов и стратегию реализации товаров предприятия на современном рынке. Корпоративной культурой определяется место, которое отводится данному предприятию в окружающем мире.

1.2. Формирование и поддержание корпоративной культуры на предприятии

Долговременное становление, формирование и развитие предприятия как объекта хозяйствования является фундаментальной основой для процесса образования традиций и обычаев, непосредственного рабочего стиля, который оказывает влияние на имидж организации на рынке. Позиция политики и философии

непосредственного учредителя организации выступает как основной источник формирования корпоративной культуры. Это обусловлено рядом факторов, первым из которых является подверженность корпоративной культуры нормам и правилам, установленных руководителем, как средств достижения целей образования юридического лица. Данные нормы и правила могут быть практически неизменными в дальнейшем, это определяется харизматичностью лидера – учредителя. Корпоративная культура имеет свои типы, которые также определяются характером ее проявления.

Таблица 1.1

Основные типы корпоративной культуры и их отличия.

Подсистемы корпоративной культуры	Тип корпоративной культуры	
	Простая	Комплексная
Система обучения	<ul style="list-style-type: none"> - обучение проводится непосредственно на рабочем месте; - посредством обучения происходит повышение технических навыков 	<ul style="list-style-type: none"> - обучение происходит в учебных центрах с отрывом от производства; - в процессе обучения происходит формирование мировоззрения
Система вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация на краткосрочные результаты, - материальное стимулирование 	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация на долгосрочные результаты, - материальные и нематериальные стимулы
Система социализации	<ul style="list-style-type: none"> - формальное общение 	<ul style="list-style-type: none"> - неформальное общение, - патернализм

Тип предприятия, его организационная структура во многом влияют на тип действующей корпоративной культуры, к примеру, на крупных предприятиях в

большинстве случаев проявляется комплексный тип корпоративной культуры. Мелкие предприятия используют простой тип корпоративной культуры. Среди рабочего коллектива ценности распределяются неравномерно. Во многом это связано разнородностью трудовых обязанностей и самой работы, выполняемой работниками, их социальным неравенством. Данные условия определяют и существование иерархии в трудовых отношениях, проявляющейся в отношениях подчинения и власти, дружеских отношениях, в различных сферах отношений партнерства и пр.

Ценностные ориентиры и установки, находящиеся в пределах корпоративной культуры на предприятии, могут изменяться в процессе межличностного взаимодействия работников, обмена различной информацией и тенденциями развития предприятия. Корпоративные ценности заключаются во множестве факторов, однако, необходимо отдельно выделить факторы – ценности благосостояния работников, которые необходимы для улучшения и поддержания на высоком уровне умственной и физической активности работников предприятия.

На психологическое состояние работников в пределах созданного предприятия существенное влияние оказывает идеальный образ создающегося предприятия, установленный руководством компании. В результате взаимодействия между собой увлечений и ожиданий учредителей организации, а выработки базовых первоначальных установок работников, которые были образованы в процессе предыдущего трудового опыта, формируется организационная культура компании.

Основой для формирования и динамичного развития предприятия служит не только ее видение руководством, но и сфера деятельности предприятия, возможны заказчики и ожидаемые результаты деятельности. Для определения основных целей деятельности учредители и руководители организаций опираются на многолетнюю традицию, на собственный опыт, на результаты различных исследований, на личные склонности, проявляющиеся на политической, социальной, экономической платформе деятельности организации при формировании организационной структуры предприятия и сплоченного трудового коллектива.

Для передачи корпоративной культуры в организации от учредителя (руководителя организации) ее непосредственным сотрудникам осуществляется при использовании первичных и вторичных механизмов передачи корпоративной культуры. Необходимо отметить, что первичные и вторичные механизмы, которые также являются задействованными в процессе формирования корпоративной

культуры и ценностных ориентиров, могут воздействовать на сотрудников организации в двух формах: открытой форме, закрытой форме.

Для формирования в организации корпоративной культуры используются пять первичных механизмов, которые представлены в схеме ниже.

Первичные механизмы действия корпоративной культуры рисунок 1.2 (см. приложение Б).

Для понимания того, какое воздействие оказывают данные механизмы на формирование корпоративной культуры необходимо рассмотреть все их по отдельности. Стратегия разрешения кризисов и критических ситуаций разрабатывается в организации с учетом явного поведения работников и руководителей в кризисные моменты деятельности. Своевременное реагирование, а также нестандартные подходы для выхода из сложившейся кризисной ситуации, ведут появление в корпоративной культуре новых компонентов и ценностей, которые отражены посредством красочной окраски происходящих действий.

Кризис во всех ситуациях является не только стрессовым явлением, но и эффективным орудием для принятия оптимальных в данный момент управленческих решений. Для корпоративной культуры кризисные моменты важны тем, что посредством их восприятия людьми корпоративные ценности наиболее емко запоминаются и люди стараются их соблюдать во всех других жизненных ситуациях. Также посредством преодоления кризиса люди приобретают существенный опыт в решении подобных ситуаций, а также возможных их последствий. Критерием распределения вознаграждений и поощрений в организации определяется возможность каждого работника на собственном примере уяснить уровень профессионального и материального роста при увеличении показателей в результатах труда. Также на примере положительных устремлений работник может самостоятельно отграничить возможное поведение при применении мер поощрения и мер наказания.

Руководители предприятия в большинстве случаев намеренно создают образцы для подражания, которые являются адресованными сотрудникам данного предприятия, и основаны на лучших образах работников, отличившихся в производственной деятельности. Способ повышения трудоспособности работников, таким образом, является наиболее эффективным в отношении работников, которые только приняты в данную организацию. В рамках корпоративной культуры предприятия устанавливаются основные требования к кандидатам на открытые

вакансии предприятия. Как правило, основными требованиями в условиях рыночной экономики являются: наличие соответствующего образования, квалификации, достаточного опыта для выполнения определенного рода работы и т.д.

Вторичные механизмы формирования донесения до работников корпоративной культуры в организации отражены на рисунке 1.3(см. приложение В).

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры входят в состав организационной структуры предприятия, физического пространства, ежедневной деятельности компании, историй и легенд, мифов, анекдотов и т.д.

Таким образом, корпоративная культура предприятия раскрывается через свои основные элементы, которыми являются традиции, корпоративное кредо, символика предприятия, девизы и лозунги, идеалы, мифы, стиль одежды и т.д. Корпоративная культура складывается исходя из традиций предприятия, а также личных взглядов и устремлений лидера – руководителя предприятия. Соответственно, корпоративная культура на каждом предприятии имеет ряд своих отличительных особенностей.

Корпоративная культура не обладает визуальными, осязаемыми признаками, ее невозможно увидеть или непосредственно пощупать, так как по своей сути она эфемерна. Однако при всем при этом корпоративная культура имеет определенные результаты своего действия в пределах конкретного предприятия. Подобными результатами являются увеличение объемов выпуска и реализации продукции, увеличения доходности и рентабельности предприятия.

Корпоративная культура заключается не только в дружелюбном отношении членов трудового коллектива, она гораздо объемнее, так как коллектив, в котором отсутствует корпоративная культура предприятия, сплоченный только на чувствах дружбы, не может долго существовать как постоянный. Данные эфемерные чувства достаточно переменчивы и не могут гарантировать работу всех сотрудников в дружном едином коллективе.

Формирование корпоративной культуры предприятия является весьма щепетильной темой, так как для ее формирования необходимо обладать не только эфемерными понятиями и представлениями относительно культуры, но и знать некоторые тонкие моменты организационной культуры, к примеру, первичные и вторичные механизмы формирования и реализации корпоративной культуры. Так как корпоративная культура является сложным сплетением этих двух видов

механизмов.

2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОАО «БЕЛШИНА»

2.1. Организационно – экономическая характеристика ОАО «Белшина»

В соответствии с приказами Миннефтехимпрома СССР № 1931-1976 г. и БШК №76-1977г. Белорусский шинный комбинат преобразован с 25.01.1977г. в Бобруйское производственное объединение «Бобруйскшина».

В 1990-1991гг. на ПО «Бобруйскшина» произошел ряд структурных изменений, а именно: выделились, получив самостоятельность, заводы СКГШ, МШ, КГШ, механический. По решению трудовых коллективов заводов, а также в соответствии с приказом Миннефтехимпрома СССР №56 от 29.02.1990г. и № 329 от 06.06.1990г. заводы вышли из состава БПО «Бобруйскшина» и с 01.07.1990г. получили следующие наименования:

- Бобруйский завод крупногабаритных шин (БЗКГШ);
- Бобруйский завод массовых шин (БЗМШ);
- Бобруйский завод сверхкрупногабаритных шин (БЗСКГШ);
- Бобруйский механический завод на базе которого образовались:

Бобруйский завод полимерного машиностроения» (завод «Бобруйскполимермаш) и Бобруйская фирма по наладке и ремонту технологического оборудования «Механика».

А также согласовано Постановление Совета Министров СССР № 790 от 08.08.1990. «О мерах по созданию и развитию малых предприятий», решением коллективов некоторых цехов, отделов и участков были созданы малые предприятия – фирмы с полной юридической и экономической самостоятельностью, а именно:

- участок МВР – малое предприятие фирма «Экология»;
- цех ВСиК - малое предприятие фирма «Белшинасантехника»;
- ЦФТ - малое предприятие фирма «Белшинапереработка»;
- Цех связи
- малое предприятие «Белшинасвязь»;

Согласно приказа Министерства экономики РБ №128 от 10.09.2002г. РУП БШК «Белшина» преобразовано в открытое акционерное общество «Белшина» (ОАО «Белшина»).

ОАО «Белшина» входит в состав концерна «Белнефтехим» Республики Беларусь, является одним из крупнейших предприятий Европы по производству шинной продукции. Приоритетным направлением работы ОАО «Белшина» и его стратегической задачей в условиях жёсткой конкуренции является обеспечение требуемого уровня качества выпускаемой продукции, его постоянное совершенствование в соответствии с растущими требованиями потребителей, внедрение инновационных технологий в производство.

За все года своего существования предприятие стремительно набирало обороты, преодолевая на своем пути препятствия одно за другим. Сегодня оно стало нацеленным на производство и освоение новых конкурентоспособных шин, внедрение экологически безопасных технологий, применение экологически чистых видов сырья и материалов. Не осталось и без внимания рациональное использование ресурсов и оптимизация собственной товаропроводящей сети. О том, что квалификация сотрудников постоянно повышается, не стоит даже говорить, это видно по результатам, которых достигла компания. Предприятие постоянно выдвигает высокие требования к качеству продукции, технические перевооружает производство, безостановочно повышает квалификацию своего персонала, использует исключительно высококачественное сырье и, конечно же, анализирует рынок.

На ближайшее будущее ОАО «Белшина» поставило себе такие цели:

- Реализация всех инвестиционных проектов;
- Повышение конкурентоспособности белорусских шин;
- В 2019 году планируется реализация проекта по созданию производства сверхкрупногабаритных радиальных ЦМК шин диаметром до 63 дюймов, предназначенных для комплектации карьерной техники.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Белшина» за 2013– 2015 гг.

Наименование показателей	Ед. из.	2013 год	2014 год	2015 год
Использование производственных мощностей (шины)	%	86,1	85,9	78,2
Среднесписочная численность работников	чел.	12 985	12 543	10413
Объем производства в натуральном выражении (шины)	тыс шт.	5 728,534	5 64,769	5 010,17
Объем производства промышленной продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки	млн. руб	8 956 723	7 510, 246	5 248, 443
Удельный вес реализованной продукции по рынкам сбыта*	%	100,0	100,0	100,0
внутренний рынок	%	38,3	37,0	43,5
ближнее зарубежье	%	48,2	55,7	50,7
дальнее зарубежье	%	13,5	7,3	5,8
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (по форме 12-ф (прибыль))	млн. руб.	8 327 985	7 683 646	6 047 000

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

ОАО «Белшина» за 2015 год изготовлено товарной продукции в действующих ценах на сумму 5 248 443 млн. руб., темп роста промышленной продукции к 2014

году составил 69,8 %.

Таблица 2.2

Динамика выпуска автошин 2013г-2015г

	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год
Объем производства шины - всего	шт.	5 750 967	5 563 994	5 010 173
шины резиновые пневматические новые для легковых автомобилей	шт.	3 488 446	3 344 982	3 406 129
шины резиновые пневматические новые для автобусов или грузовых автомобилей для использования в авиации	шт.	1 533 126	1 459 004	1 045 965
шины резиновые пневматические новые прочие (для сельского и лесного хозяйства, прочих производственных машин)	шт.	729 395	760 008	558 079

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Оперативный и своевременный выпуск новых типоразмеров шин позволяет предприятию выходить на рынки сбыта с более совершенной и востребованной продукцией, что оказывает благоприятное воздействие на имидж и экономическую составляющую ОАО «Белшина».

В соответствии с действующей Инструкцией о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования ОАО «Белшина» является платежеспособной организацией и коэффициенты платежеспособности следующие:

Таблица 2.3

Коэффициентов платежеспособности

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,47	1,50	1,57
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,32	0,34	0,36

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

По данным бухгалтерской отчетности по итогам 2015 года ОАО «Белшина» вышло на прибыльную работу.

Доля ОАО «Белшина» на вторичном рынке РБ в легковом сегменте по итогам 2014 года составила 30,3 %, в легкогрузовом – 36,2%. Остальная часть потребности закрыта за счёт импорта новых автошин, как юридическими, так и физическими лицами и замены автошин за пределами страны.

Механического завода (изготавливает полимерное и нестандартное оборудование для других заводов, запасные части к нему, пресс-формы для вулканизации покрышек, камер, диафрагм, сборочные барабаны и другая техоснастка, ремонтным производством осуществляется ремонт оборудования).

Задачи ОАО «Белшина»:

Выпуск шин, соответствующих техническим нормативным правовым актам (ТНПА) (установленным требованиям). Дополнительным требованиям потребителя в запланированном бизнес – плане развития предприятия количестве и ассортименте в установленные сроки.

2.2. Анализ корпоративной культуры ОАО «Белшина»

Корпоративная культура открытого акционерного общества «Белшина» является очень хорошо развитой, так как имеет долгую и насыщенную историю, переживала

кризисы и подъемы. Первоначальной точкой отсчета начала действия корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» является создание Белорусского шинного комбината, впоследствии права и обязанности которого перешли реорганизованному ОАО «Белшина».

Философия

предприятия:

- миссия,
- ценности,
- приоритеты и принципы работы предприятия

2. Ценностно-нормативная культура:

- этические ценности,
- фирменные стандарты,
- этические памятники и кодексы

3. Культура внутренних коммуникаций:

- планерки, собрания, совещания,
- информационные стенды,
- корпоративные издания

4. Социально-психологическая культура:

- психологический климат,
- стимулирование и мотивирование в работе

5. Событийная культура:

- мифы, легенды,
- обряды,
- праздники,

- традиции

6. Культура внешней идентификации:

- фирменный цвет,

- товарный знак,

- слоган,

- логотип,

- фирменное наименование

Рисунок 2.1 – Структура корпоративной культуры предприятия.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Философия предприятия и основные ценности реализуются посредством оптимального планирования работы по подбору нужного количества высококвалифицированных сотрудников, являющихся основными носителями корпоративной культуры.

Основными элементами корпоративной культуры, представленными на схеме 2.1, являются: миссия ОАО «Белшина», нормы поведения сотрудников, философия организации, ценности, приоритетные направления деятельности предприятия, прочее.

Формирование корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» характеризуется совокупностью специфических культурных ценностей, касающихся всех ее работников. Культурными ценностями, входящими в состав ОАО «Белшина» являются:

- старшинства и власти. Посредством реализации данных ценностей обеспечивается наличие отношений подчинения на предприятии, то есть для правильной организации процесса производства высококачественной продукции над работниками должен осуществлять контроль руководитель, который пользуется авторитетом среди других сотрудников;
- значение многочисленных должностей и функций, различных по выполняемым задачам. Для данного направления очень важна функция инспектора по кадрам, а также существующие на предприятии посты вице-президентов, роли различных

отделов и управлений;

- предназначение ОАО «Белшина», а также «лицо» организации, представляющее новаторский дух, высшее качество, лидерство в промышленной отрасли;
- постановка и фиксация процессов принятия решений на ОАО «Белшина». В данном вопросе необходимо точно уяснить, кто принимает решения, а также с кем проводятся консультации по поводу принятия решения в том или ином вопросе;
- процесс распространения и обмена информацией, в процессе которого устанавливается уровень информирования сотрудников ОАО «Белшина» в области определенных вопросов;
- определение в управлении роли женщин, а также их роли и на других должностях в ОАО «Белшина»;
- определение основного критерия, способствующего правильному выбору сотрудников на руководящие должности и контролируемые должности ОАО «Белшина»;
- организация работы и производственного процесса на ОАО «Белшина», а также определение трудовой дисциплины;
- определение возможного и должного стиля в руководстве общества и управления; определение характера контактов, в процессе которых устанавливается возможность контактов сотрудников с высшим руководством предприятия, а также предпочтение личным или письменным контактам;
- возможные пути решения конфликтов, в которых необходимо определить и непосредственное желание избежать конфликтов внутри рабочего коллектива, а также желание у сотрудников в конфликтной ситуации идти на компромисс, желание принять непосредственное участие высшего руководства в разрешении конфликта;
- анализ эффективности работы. Оценка и исследование эффективности работы предприятия может быть сделана тайно либо открыто с оглашением и опубликованием результатов;
- корпоративная культура открытого акционерного общества «Белшина» полностью отождествляется с ее организационной структурой и основной политикой деятельности, определяя лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от

выполняемой работниками работы.

С данными нормами и правилами знакомят каждого вновь принятого работника при оформлении документов приема на работу. Все нормы и правила действуют внутри организационной структуры открытого акционерного общества «Белшина».

Миссия ОАО «Белшина», разработанная в рамках корпоративной культуры, представляется фразой и подсознательным осмыслением ее сотрудниками: «Необходимо предугадывать потребности и желания потребителей профильной продукции предприятия, быть лидером на рынке качественного и профессионального товара».

Основным принципом действия и выстраивания межличностных отношений между сотрудниками предприятия является: любой работник предприятия представляет собой важное звено, с помощью которого обеспечивается высокий уровень конкурентоспособности продукции на рынке, улучшения финансового предприятия как ОАО «Белшина», так и самих работников.

Девиз открытого акционерного общества «Белшина» звучит следующим образом: «Проявление профессионализма и качества во всем и всегда».

На открытом акционерном обществе «Белшина» поддерживается командный дух работы, для которого характерным является принятие главных целей и задач предприятия, как личных задач. Это обеспечивает максимальную исполнимость поставленных задач.

Негласные корпоративные нормы, сложившиеся в единый корпоративный кодекс, который отражается и во внутренних документах ОАО «Белшина» (положениях об отделе, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, стандартах общения с заказчиками) определяется рядом правил. Например:

- трудовой коллектив – это рабочая семья,
- залог успешной работы – уважительное отношение к коллегам по работе,
- имидж ОАО «Белшина» - это честь и гордость любого сотрудника предприятия и прочие.

В рамках действия корпоративной культуры ОАО «Белшина» основополагающими принципами являются те, которые поддерживают экономическую стабильность предприятия, к ним относятся: долговечность шин, надежность выпускаемой

продукции, комфортабельность белорусских шин.

Реализация основных принципов предприятия осуществляется с помощью высокого уровня работоспособности работников, самоотдачи работников в работе, а также хорошо организованного процесса. Сочетание всех принципов корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» в едином целом улучшают репутацию предприятия на уровне потребителя, как отечественного, так и зарубежного.



Рисунок 2.2 – основные корпоративные принципы ОАО «Белшина».

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В рамках корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» руководство завод утвердило программу по совершенствованию технического уровня оснащенности, повышения квалифицированного уровня персонала, который работает на данном предприятии. Для реализации данной программы на ОАО «Белшина» внедрялись передовые достижения науки и техники. Также были отправлены на переподготовку кадры, окончившие обучение более 15 лет назад, что увеличило уровень знаний работников в применении стратегии улучшения качества производимой на заводе продукции.

Улучшение качества продукции и при этом достаточно небольшое увеличение цен на продукцию предприятия повлекло увеличение реальных потребителей и клиентов ОАО «Белшина». На предприятии постоянно проводятся программы специалистами конструкторских и технологических служб ОАО «Белшина» по обновлению и расширению ассортимента продукции, которая выпускается предприятием в определенные периоды времени. Здесь отражается необходимость производства шин с простым протектором для летнего времени или шипованных шин на зимний период времени.

При принятии на работу нового работника перед непосредственным выполнением обязанностей он должен обязательно пройти стажировку на рабочем месте, которая проводится либо мастером участка, либо старшим работником на смене, который имеет необходимый уровень теоретических и практических навыков и знаний.

В процессе стажировки вновь принятый на предприятие работник получает базовый уровень производственных знаний, которые будут необходимы ему для полноценного и качественного выполнения работы на ОАО «Белшина».

Это необходимо для реализации положения корпоративной культуры, в рамках которого руководство предприятия признает факт, что грамотная, профессиональная команда высококвалифицированных работников является необходимым условием высокого уровня конкурентоспособности готовой продукции на рынке товаров и услуг.

В состав корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» также входят следующие компоненты: уровень мотивации, профессионализм сотрудников, стиль поведения, активность сотрудников, стиль общения с коллегами и клиентами, заинтересованность сотрудников в достижении максимального результата своей деятельности, прочие компоненты.

Таблица 2.4

Сферы формирования корпоративной культуры ОАО «Белшина»

Сферы деятельности	Стереотипы	Знания	Умения
Управление	1. Неэффективные стереотипы управленческого видения и прогнозирования	Знания практических технологий: -планирования и оценки приоритетов,	- выдавать задания,
	2. Неэффективные стереотипы властного воздействия.	- делегирования, -мотивации,	- контролировать, оценивать и наказывать,
Коммуникация	3. Неэффективные стереотипы управления коллективным принятием решений	- контроля, - управления климатом, - подбора кадров.	- отслеживать ход выполнения отдельных заданий
	Неэффективные стереотипы человеческой коммуникации	1. Законы эффективной коммуникации. 2. Барьеры коммуникации. 3. Закон о технологии поведения: - в обычных ситуациях, -в проблемных ситуациях.	- Доносить свою позицию до коллег и начальства. - Вести споры. -Разрешать конфликты. - Управлять собой.

Обслуживание	Неэффективные стереотипы мышления и поведения, проявляющиеся в обслуживании.	1. Знания потребительского поведения.	- Создавать комфорт в отношениях с клиентом.
		2. Законы обслуживания и соответствующие запреты.	- выявлять запросы клиента.
		3. Законы рекламирования.	- управлять трудными клиентами.
		4. Конфликтология.	- разрешать конфликты.
			- вести переговоры.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В рамках корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» действует свой профильный свод неписаных предписаний и правил, которые задействованы в непосредственном управлении повседневного поведения на рабочем месте сотрудников ОАО «Белшина» и всех ее структурных подразделений.

Каждое структурное подразделение в ОАО «Белшина» имеет свою субкультуру, которая накладывает свой отпечаток на корпоративную культуру предприятия в целом. В качестве наглядного примера можно привести следующую схему, на которой отчетливо видно подобное влияние и взаимосвязь.

Корпоративная культура ОАО «Белшина»

Корпоративная культура цеха А

Корпоративная культура цеха Б

Корпоративная культура цеха В

Рисунок 2.3 - Составляющие корпоративной культуры.

Источник: собственная разработка.

Все субкультуры, которые существуют в цехах различных заводов, входящих в состав ОАО «Белшина» объединяют между собой принципы и нормы, а самое главное цели корпоративной культуры ОАО «Белшина» в целом.

Необходимо отметить тот факт, что при создании корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» были приняты во внимание культурные традиции Республики Беларусь (так как предприятие находится на территории данной республики), а также общепринятые общественные идеалы белорусского общества, что во многом определило положение общества на рынке конкурентоспособной продукции. На предприятии принято устраивать с целью сплочения коллектива и поддержания единой цели ОАО «Белшина» яркие корпоративные праздники, которые также являются неотъемлемой частью корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина». В качестве таких праздников выступают - годовщина открытого акционерного общества «Белшина», Новый год, восьмое марта, а также дни рождения сотрудников. Положения о праздниках на предприятии является неписаной нормой корпоративной культуры, которая практически не отражается во внутренних документах общества, только отражается поздравительная часть на доске объявлений и информирования работников.

Таким образом, корпоративная культура ОАО «Белшина» имеет давнюю историю, а также устоявшиеся традиции. Корпоративная культура ОАО «Белшина» является своеобразным фактором, обеспечивающим постоянные деловые отношения на очень высоком уровне с семьюдесятью странами мира, и не мешает расширять связи с другими странами, еще не знакомыми с выпускаемой продукцией завода. В рамках корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» действует свой профильный свод неписаных предписаний и правил, которые задействованы в непосредственном управлении повседневного поведения на рабочем месте сотрудников ОАО «Белшина» и всех ее структурных подразделений.

2.3. Основные направления совершенствования корпоративной культуры ОАО «Белшина»

Для совершенствования корпоративной культуры ОАО «Белшина» необходимо:

1 Учитывать, что количественное изменение партнеров открытого акционерного общества «Белшина» напрямую зависит от уровня совершенствования корпоративной культуры предприятия, а также самоотдачи сотрудников и совершенствования уровня профессионализма, знаний и навыков сотрудников открытого акционерного общества «Белшина».

2 Ускорить принятие программы по всем подразделениям ОАО «Белшина» по совершенствованию технического уровня оснащенности, повышения квалифицированного уровня персонала, который работает на данном предприятии.

3 Увеличивать профессиональный рост работников ОАО «Белшина». При этом профессиональный рост возможен для всех сотрудников предприятия, которые выполняют профессионально свои функциональные обязанности, разделяют полностью ценностные ориентиры предприятия, а также проявляют активное стремление в получении максимально возможных знаний и умений для совершенствования уровня свое мастерства

4 Внедрять в корпоративную культуру открытого акционерного общества «Белшина» не только культурные традиции Республики Беларусь (так как предприятие находится на территории данной республики), а также общепринятые общественные идеалы белорусского общества и традиции других государств, схожих с менталитетом белорусского народа, что во многом определяет положение общества на рынке конкурентоспособной продукции.

5 Увеличивать внутреннюю мотивацию личности сотрудников открытого акционерного общества «Белшина», способных вызывать побуждения к действиям сотрудников, проявляющихся в непосредственном воплощении корпоративных ценностей, идеалов в профессиональной деятельности и обязательно в личном поведении.

6 С целью сплочения коллектива и поддержания единой цели ОАО «Белшина» устраивать на предприятии принято яркие корпоративные праздники, которые также являются неотъемлемой частью корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина».

7 Создать в открытом акционерном обществе «Белшина» открытых взаимосвязей между администрацией предприятия и работниками, занятыми в процессе производства в цехах заводов.

8 Применять к работникам меры поощрительного характера при непосредственной разработке идей, а также целесообразных предложений по увеличению эффективности работы предприятия, а также по способам решения и устранения повторяемости проблем в работе предприятия и взаимодействии сотрудников.

9 Увеличивать конкурентоспособность продукции на рынке, повышая престиж предприятия, тем самым увеличивая стремление людей стать сотрудником ОАО «Белшина».

Основное направление корпоративной культуры открытого акционерного общества «Белшина» - это формирование микроклимата в коллективе, а также создание рабочей атмосферы, способствующей развитию чувства командного духа и чувства гордости за предприятие.

Корпоративной культурой преследуется цель достижения максимального результата в эффективности работы предприятия.

Рабочий коллектив открытого акционерного общества «Белшина» является единой командой, в которой каждый сотрудник выполняет определенную роль, в результате развития и выполнения которой зависит полностью развитие результативности предприятия. Руководством предприятия было принято решение о проведении исследований о факторах, которые могут оказать на работников большое мотивировочное влияние, кроме заработной платы. Факторами по результатам проведенных исследований оказались следующие: традиции в организации, психологический климат в коллективе, перспектива роста, либо ее отсутствие, стиль руководства.

Каждый работник ОАО «Белшина» работает в благоприятной моральной и физической обстановке. Так как на предприятии уделяется большое внимание мероприятиям, укрепляющим командный дух коллектива работников, создающим единый образ и мышление о значимости и принадлежности каждого работника единому делу. В открытом акционерном обществе ОАО «Белшина» к каждому работнику подбирается индивидуальный подход, а также различные методы и средства по стимулированию и мотивации сотрудников.

Корпоративная культура ОАО «Белшина» должна стать частью повседневной жизни ее работников, образом мыслей и действий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На каждом предприятии действует ряд корпоративных поведенческих правил и норм, подкрепленных качеством обязательности для всех сотрудников в рамках предприятия, каждая из которых в отдельности является элементом корпоративной культуры, а в совокупности – саму корпоративную культуру.

Корпоративная культура предприятия даже в рамках одного и того же предприятия постоянно развивается и совершенствуется, оказывая благоприятное воздействие на эффективность хозяйственной деятельности предприятия, повышения финансовых результатов и прочие показатели.

Основу корпоративной культуры на всех ступенях ее развития составляют общепринятые нормы и неписанные кодексы поведения штатных сотрудников организации.

Для корпоративной культуры организации характерно наличие ряда критериев, которые во многих источниках именуется как основная характеристика корпоративной культуры:

1. корпоративная культура характеризуется адекватностью выбранной стратегии. Этот принцип означает лишь то, что с корпоративной культурой не должны вступать в противоречие цели, преследуемые предприятием в качестве основополагающих целей;
2. корпоративная культура представляет собой эфемерное понятие, обобщающая интересы сотрудников и предприятия. Данный принцип реализуется посредством разделения всеми сотрудниками предприятия общих ценностей и методов осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

На примере открытого акционерного общества «Белшина» общность интересов просматривается не только в единых целях сотрудников, но и в единых целях и управленческих решениях, принятых на собрании акционеров ОАО «Белшина». Давно замечено, что при наличии единства взглядов, позволяющих принимать единое верное для всех решение, человек стремится реализовать свой трудовой и творческий потенциал, который очень важен в бизнесе.

На открытом акционерном обществе «Белшина» существует на сегодняшний день служба по работе с персоналом, в которой работает достаточно большое количество высококвалифицированных специалистов в области кадровой работы, а

также анализа психологического климата трудового коллектива. Данная служба регулярно проводит работу с персоналом.

Методы, которые используют работники службы персонала в своей деятельности всегда различные, к примеру, это может быть анкетирование работников по вопросам стимулирования труда (не учитывая материальные меры стимулирования), внутреннего психологического климата в коллективе, удовлетворенности и ожиданий сотрудников от функциональных обязанностей;

3. корпоративная культура предприятия является адаптивной культурой. Она выступает в качестве своеобразного катализатора происходящих существенных изменений. Принцип подобной реализации корпоративной культуры в ее действии отражает ее объективную способность долгосрочной перспективы в участии развития и достижения высоких финансовых результатов деятельности предприятия. Кроме этого данным принципом также охарактеризована ее способность своевременно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде.

Основными ценностями корпоративная культура определяет такие ценности, как доверие, склонность к рискованным действиям, предприимчивость при принятии решений, креативность при достижении поставленных целей, инновации в работе и т. д.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдикеева Н.М. Информационный менеджмент [Текст]: учебник / под ред. Н. М. Абдикеева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с. – ISBN 978-5-16-003814-8.
2. Агапова Е.П. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие /под ред. Е. П. Агапова. - М.: Дашков и К, 2011. – 280 с. – ISBN978-5-394-01019-4.
3. Алпатова, Н. Г. Аудит расчетов по оплате труда [Текст]: учеб. пособие / Н. Г. Алпатова, Н. Ю. Шорникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 87 с. – ISBN 978-5-238-02098-3.
4. Вечер, Л. С. Деловое общение государственного служащего [Текст]: практикум / Л. С. Вечер. – М.: Форум, 2012. – 224 с. – ISBN 978-5-91134-574-7.
5. Войтенко, А. И. Организация, управление и администрирование в социальной работе [Текст]: учебник / А. И. Войтенко, Е. И. Комаров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 255 с. – ISBN 978-5-16-003845-2.

6. Новиков, Д. А. Методология управления [Текст]: практ. пособие / Д. А. Новиков. – М.: Книжный дом ЛИБРОКОМ, 2012. – 128 с. - ISBN978-5-397-02308-5.
7. Орлова, П. И. Бизнес-планирование [Текст]: учебник / П. И. Орлова; под ред. М. И. Глухой. – М : Дашков и К, 2012. – 284 с. – ISBN 978-5-394-01427-7.
8. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. [Текст]:Учебник/В.Ю Огвоздин. - Дело и Сервис, 2013 -304 с.- ISBN : 978-5-8018-0334-0.
9. Парахина В.Н. Самоменеджмент [Текст]: учеб. пособие / под ред.В. Н. Парахиной, В. И. Петрова. – М.: МГУ, 2012. – 368 с. – ISBN978-5-211-06254
10. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя [Текст]: пособие / М. А. Пономарева.- М.: Форум, 2012. – 208 с. – ISBN 978-5-91134-563-1.
11. Распопов, В. М. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / В. М. Распопов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 336 с. – ISBN 978-5-16-005234-2.
12. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [Текст] / Г. В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2011. — 536 с. - ISBN: 978-5-16-003428-7
13. Стандарты ИСО серии 9000. [Текст]/[Электронный ресурс].-Режим доступа:[http://www.smartcat.ru/ Management/ quantityhistory](http://www.smartcat.ru/Management/quantityhistory) F.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды корпоративной культуры

Тип корпоративной культуры

Открытая корпоративная культура

Закрытая корпоративная культура

Рисунок 1.1 - Виды корпоративной культуры.

Источник :Агапова Е.П. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие /под ред. Е. П. Агапова. - М.: Дашков и К, 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Первичные механизмы действия корпоративной культуры

Рисунок 1.2 - первичные механизмы действия корпоративной культуры.

Источник :Агапова Е.П. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие /под ред. Е. П. Агапова. - М.: Дашков и К, 2011

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вторичные механизмы действия корпоративной культуры

Рисунок 1.3 - Вторичные механизмы действия корпоративной культуры

Источник :Агапова Е.П. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие /под ред. Е. П. Агапова. - М.: Дашков и К, 2011