

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура рассматривается как междисциплинарное понятие, которое находится на стыке таких областей знания, как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология. Ее уникальная интегративная сущность представляет собой сложную систему, зависящую от исторических особенностей развития, политики, целей и ценностей, управленческого стиля, особенностей внутренней коммуникации и взаимоотношений в коллективе, условий труда и других факторов.

Современные руководители осознают значимость корпоративной культуры для развития организации: она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации, что создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности; знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное; внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

В российском экономическом сообществе культурно-организационный фактор используется не в достаточной степени, специфика управления им слабо изучена, а экономические возможности корпоративной культуры остаются нереализованными. Пренебрежение культурой организации увеличивает затраты времени, средств и денег на изготовление продукта или оказание услуг, снижает конкурентоспособность как всей организации, так и производимого ею товара (услуги).

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования

корпоративной культуры. Но особого внимания заслуживают статьи современных авторов. Так, интересны тематические статьи, посвященные различным аспектам корпоративной культуры, ее содержания, сущности и элементов. Существует немало теоретических исследований посвященных вопросу формирования культуры организации и в России. Такие авторы как Сухоруков А.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.Н., Орлова Т., Кучерова О. внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

Цель бакалаврской работы состоит в исследовании практики формирования и разработке мероприятий по дальнейшему развитию корпоративной культуры промышленного предприятия.

Достижение поставленной цели предполагает выполнение следующего перечня задач:

- рассмотреть сущность и значение корпоративной культуры организации; изучить основные виды и формы проявления корпоративной культуры;
- изучить методику формирования корпоративной культуры в системе внутрифирменного планирования;
- дать краткую характеристику исследуемого предприятия и проанализировать технологии формирования корпоративной культуры на данном предприятии;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию планирования и развитию корпоративной культуры предприятия.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие агропромышленного комплекса ОАО «Промприбор», специализирующееся на выпуске приборов для нефтеперерабатывающего комплекса.

Предметом исследования является особая система ценностей и норм, существующая в организациях, поддерживаемая сотрудниками и оказывающая влияния на функционирование всей организационной структуры в целом.

Степень научной разработанности. Исследование данной темы было бы невозможно без работ таких зарубежных авторов, как Э.Шейн, Т. Янц, К.Камерон и Р. Куинн. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в

общих чертах. Наиболее интересными представляются работы В.А. Спивака В.В.Томилова, а также А.В. Бандурина, О.С Виханского.

Эмпирической базой работы являются материалы периодической печати и глобальной сети Интернет, информация, опубликованная в статьях, монографиях, публикациях, данные бухгалтерской отчетности и статистическая информация, проанализированная и обобщенная в работе.

Методологическую основу работы составляют общенаучный, логический, исторический, сравнительный и другие методы.

Практическая значимость бакалаврской работы определяется возможностью использования в системах управления предприятиями теоретических и практических разработок в области формирования и развития корпоративной культуры как элемента управления знаниями в организации.

глава 1. Теоретико - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

1.1 Сущность корпоративной культуры и ее функции

Представители современного научного менеджмента не случайно обратили пристальное внимание на корпоративную культуру. Под этим термином кроется богатая по своему содержанию палитра понятий: материальные и духовные ценности, взаимодействующие между собой, присущие конкретной корпорации, отражающие ее индивидуальность и восприятие в социальной и вещественной форме, проявляющиеся в поведении и взаимодействии людей, восприятии человеком самого себя и окружающей среды.

Культура (от лат. «culture» - «воспитание, образование») является специфическим средством организации и развития человеческой жизнедеятельности, которая отображена в продуктах материальной и духовной работы, в системе социальных норм и основ, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе,

между собой и к самым себе.

Понятие «корпоративной культуры» относится к принципиально важным элементам функционирования всей организации и является действительным фактором роста ее конкурентоспособности. Корпоративную культуру нельзя измерить количественно, она нематериальна, однако ее наличие существенно умножает стоимость компании. В литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура».

В научной литературе отмечается пока недостаточная разработка теоретико-методологической и практической базы исследования «корпоративной» и «организационной» культуры [\[1\]](#).

Существует несколько точек зрения: одни считают, что данные понятия — синонимы, другие разделяют их, считая, что корпоративная культура специально формируется, как правило, первыми лицами в корпорации и объединяет ценности этой организации, а организационная культура образовывается спонтанно через взаимодействие ценностей самих работников. Третьи используют понятие «корпоративная культура» при исследовании крупной корпорации, а организационную культуру используют при анализе деятельности небольшой корпорации.

Под корпоративной культурой будем рассматривать систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, ценностей и интересов, особенностей группового поведения.

Обобщая общепринятые трактовки и учитывая ожидания современного менеджмента, корпоративную культуру можно определить как стиль поведения, принятый в компании. Это система нематериальных детерминантов, определяющих действия любого сотрудника компании. В первую очередь в нее входят система ценностей, нормы поведения, а также выделяют и наиболее явные ее элементы: традиции, герои, легенды, символы, праздники, ритуалы, язык.

Обзор мнений теоретических исследователей показал, что при более или менее одинаковом контексте понятия «корпоративная культура», у разных авторов возникают существенные разночтения в определениях и комментариях этого явления. Некоторые определения «корпоративной культуры» представлены на рисунке 1 [\[2\]](#).

Анализ приведенных определений организационной (корпоративной) культуры позволяет нам выделить присущие ей черты, являющиеся бесспорными и наиболее часто отмечаемыми [3]:

- организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;
- систематизация основополагающих ценностей и представлений об организации и труде;

image not found or type unknown



Рисунок 1. Подходы к определению «корпоративной культуры»

- в зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура в основном сложилась), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся организационной культуре);
- определение общих моделей и правил поведения;
- наиболее значимыми элементами организационной (корпоративной) культуры признаются ценности, миссия, цели организации, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;
- ценности и элементы организационной культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух организации, соответствующий ее идеальным устремлениям.

Таким образом, уникальность организационной (корпоративной) культуры заключается в том, что она в принципе обеспечивает достижение желаемого будущего организации и является достоянием системы ее внутренних ценностей.

В современных условиях крупные предприятия функционируют и развиваются как сложный организм, жизненный потенциал которого обеспечивает корпоративная культура. В ряде фирм все сотрудники принимают ценности, нормы и убеждения,

принятые в организации, а в других существуют отдельные сотрудники, пропагандирующие нормы и ценности, отличающиеся от общепринятых. В подобных случаях можно говорить об однородной и разнородной корпоративной культуре.

Кроме того, корпоративную культуру можно классифицировать как сильную и слабую. В первом случае новые сотрудники ее сразу принимают, во втором – каждый новый работник имеет возможность дополнить или частично изменить принятую в организации корпоративную этику. Корпоративная культура складывается постепенно из элементов индивидуальных культур. Поведение сотрудников со временем формирует определенные закономерности, стили, нормы.

Отдельные поступки влияют на общие результаты, а анализ конкретных ситуаций утверждают ценности и убеждения. Впоследствии, «окрепнув», корпоративная культура сама определяет поведение сотрудников.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств [\[4\]](#).

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ корпоративной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, корпоративная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, корпоративная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Задача исследователя заключается в том, чтобы уловить уникальность существующей организации, увидеть связь между ее историей и созданной внутри нее организационной структурой, видами коммуникаций, системами и процедурами постановки задач, внутриорганизационными ритуалами и мифами, являющимися содержанием корпоративной культуры.

В процессе формирования и реализации корпоративной культуры следует учитывать такие факторы, как мотивация, структура власти (власть и авторитет отдельных членов группы), четкость поставленных целей, состояние коммуникации, ощущение принадлежности, степень ответственности за результаты деятельности, свобода (креативность) деятельности. Корпоративная культура выводит на первое место человеческие ресурсы и стимулирует процесс возрастания «человеческого капитала» относительно экономического в общей структуре капитала компании [5].

Итак, кто же управляет корпоративной культурой? В первую очередь это формальные лидеры: через систему стимулирования, контроля, отбора, обучения и развития персонала. Например, если компания имеет претензии на лидерство на рынке благодаря качеству сервиса, каждый сотрудник должен знать, что самое ценное для него – открытость, ориентация на клиента, удовлетворение его ожиданий и действия, благодаря которым можно превзойти эти ожидания. Если выбрана стратегия лидерства благодаря инновациям, опережающим конкурентов, сотрудники обязаны ценить креативность, считать нормой инициативность и генерирование свежих идей, допускать возможность ошибок, стимулировать оригинальность и критически относиться к любым догмам, правилам.

Не следует забывать и о «законе моделирования», когда подчиненные всегда, на сознательном или подсознательном уровне, воспринимают своего руководителя как «модель» или эталон поведения. Чем активнее позиция руководителей в реализации провозглашенных ценностей, чем четче проявляется их положительное отношение к этим ценностям, тем больше доверия возникает у сотрудников, тем больше они начинают в собственной деятельности ориентироваться на эти ценности.

Таким образом, руководитель должен определить, что он желает видеть в поведении подчиненных, и продемонстрировать личный пример. Под личным примером понимается то, что «я действую так, как желаю, чтобы действовали мои подчиненные». Если управленец желает, чтобы работники считали невозможным не выполнить обязательство или нарушить сроки, то никогда сам не позволит себе этого сделать. Более того, будет акцентировать на этом внимание подчиненных. Если руководитель желает, чтобы задачи и полномочия делегировались подчиненными, то следует наделить полномочиями их самих, веря в них и помогая каждому поверить в себя, дать возможность почувствовать ответственность за результат, помогать выполнить задание (подсказывая, советуя, но ни в коем случае не выполняя задачу за сотрудников). Если руководитель рассчитывает на то, чтобы

подчиненные не делегировали работу, он также должен выполнять работу лично. А для того, чтобы они отчитывались о выполнении работы, следует самолично оперативно информировать их о результатах работы компании в целом и о конкретных результатах работы, проделанной самим управленцем.

Не нужно пренебрегать тем фактом, что если вы начнете декларировать ценности и нормы, не подкрепляя их механизмом внедрения (в первую очередь, моделью поведения руководителей), то результаты могут быть очень плачевными: разочарование персонала, демотивация, скептицизм, цинизм, ложь, негативизм.

Если начинать внедрение корпоративной культуры, не подготовив специальные механизмы ее внедрения, можно легко внедрить нечто совершенно противоположное желаемому. Чтобы ускорить процесс внедрения новых элементов корпоративной культуры, возможно заключение договора с консультантом, проведение тренингов по разработке элементов корпоративной культуры. Очень важно поскорее «транслировать» корпоративную культуру на всю компанию. Для этого желательно провести корпоративные встречи, в которых будут участвовать все сотрудники компании или хотя бы все менеджеры подразделений, если это очень крупная компания [6].

Таким образом, для того чтобы те или иные корпоративные идеи были приняты, стали частью мировоззрения, управляли поведением человека, необходимо выполнить как минимум ряд условий:

во-первых, необходимо предъявить сами идеи;

во-вторых, показать тем или иным способом образцы реализации этих идей в поведении;

в-третьих, задействовать механизмы подкрепления положительного поведения и механизмы осуждения действий, дискредитирующих идеологию.

В условиях целенаправленного развития корпоративной культуры деятельность по ее развитию должна быть постоянным и многоплановым процессом.

1.2 Технологии формирования и развития корпоративной культуры компании

В настоящее время в процессе развития организации большое внимание следует уделять корпоративной культуре. Корпоративная культура, на наш взгляд, является действенным инструментом построения эффективной системы управления персоналом организации. Данную дефиницию следует трактовать как систему принципов, ценностей, традиций, позволяющих персоналу организации стремиться к достижению организационной миссии и целей.

Грамотно разработанная корпоративная культура базируется на эффективной политике управления, и четко сформулированных целях, обеспечивающих максимальное раскрытие потенциала сотрудников [7]. В данном случае создаются условия, поощряющие творчество и инициативность, повышающие приверженность целям организации, формирующие заинтересованное отношение к труду.

В результате, можно выделить следующие основные элементы корпоративной культуры организации, представленные на рисунке 2 [8].

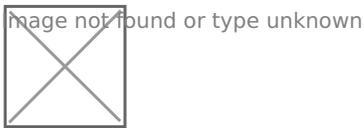


Рисунок 2. Основные элементы корпоративной культуры организации

Таким образом, в основе построения эффективной корпоративной культуры лежит внедрение технологии управления по целям, так как цели концентрируют усилия руководителя и дают возможность выстраивать технологию ведения бизнеса исходя из них [9]. Однако, большинство руководителей в процессе постановки целей в области корпоративной культуры не учитывают интересы и мнение подчиненных, что, в свою очередь, ведет к систематическому невыполнению планов, низкому уровню КПД персонала, конфликтам между персоналом и структурными подразделениями, размыванию ответственности за результат и, как следствие, слабой управляемости бизнесом.

Подобные проблемы в большинстве случаев решаются внедрением системы управления по целям в корпоративную культуру организации, представляющей собой технологию, суть которой заключается в следующем [10]:

- 1) Постановка измеримых, достижимых целей в области корпоративной культуры и ожидаемых результатов от ее внедрения как для организации в целом, так и для каждого конкретного сотрудника.

2) Четкое соотнесение целей и задач, стоящих перед каждым сотрудником с целями и задачами руководства организации.

3) Привязка системы вознаграждения персонала к результатам их деятельности (а не к затраченному времени).

В процессе исследования очевидно, что корпоративная культура организации состоит из множества элементов, таких как:

– критерии приема на работу, продвижения и увольнения, определения вознаграждений и статусов;

– реакция руководства в критических ситуациях;

– тренинговая политика, возможности обучения, личностного и профессионального развития и т.д.

Все представленные на рисунке 2 элементы, в какой либо форме присутствуют в корпоративной культуре каждой организации, независимо от того, формировались они спонтанно или разрабатывались и внедрялись под руководством первых лиц и менеджеров по персоналу. Данные составляющие оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на трудовые ресурсы организации. С целью определения характера воздействия корпоративной культуры необходимо провести ее диагностику.

Информацию о сложившейся корпоративной культуре можно получить с помощью анкетирования персонала организации. Кроме того, необходимо провести комплексную диагностику, включающую анализ таких элементов, как внешний вид сотрудников, характер телефонных переговоров, взаимоотношения работников с партнерами и коллегами, пунктуальность, распространяемые слухи и их характер, соблюдение дресс-кода и т.д.

Основная цель корпоративной культуры направлена на оказании помощи персоналу организации в получении удовлетворения от труда и повышению его эффективности, так как если корпоративная культура является не комфортной для сотрудника, то его деятельность скованна и ограничена. И, наоборот, если цели корпоративной культуры организации полностью соответствуют ценностным установкам персонала, то это, в свою очередь, приведет к активизации и повышению эффективности его труда.

Таким образом, цель корпоративной культуры заключается в обеспечении высокого уровня прибыльности организации путем совершенствования системы управления ее трудовыми ресурсами с целью обеспечения лояльности персонала к руководству и воспитания у него положительного отношения к организации-работодателю.

Достижение главной цели корпоративной культуры организации осуществляется, по нашему мнению, посредством реализации следующих второстепенных целей, которые, в свою очередь, базируются на ее основных функциях (рисунок 3) [\[11\]](#).

Рассмотрим данные цели более подробно. Охранные цели заключаются в разработке мероприятий по созданию барьера, который оградит организацию от нежелательного воздействия со стороны внешней среды.



Рисунок 3. Классификация целей корпоративной культуры организации

Интегрирующие – направлены на разработку целей, способствующих усилению стабильности социальной системы организации на основе разработки и внедрения стандартов поведения, присущих для нее.

Регулирующие цели выступают средством, формирующим и контролирующим формы поведения и восприятия, которые целесообразны для организации, исходя из ее специфических особенностей (размера, основного вида деятельности, формы собственности, количества сотрудников и т.д.).

Адаптивные цели направлены на разработку инструментов, формирующих чувство общности членов организации.

Достижение ориентирующих целей корпоративной культуры направляет деятельность организации и ее сотрудников в необходимое русло.

Реализация мотивационных целей способствует вовлеченности персонала в деятельность организации и усилению преданности ей.

Постановка и реализация целей в области имиджа способствуют его формированию и развитию.

Коммуникативные цели направлены на построение эффективной системы коммуникации организации, установление вертикальных и горизонтальных связей

между ее сотрудниками [\[12\]](#).

Управление корпоративной культурой – сложный и трудоемкий процесс. Руководителю необходимо четко осознавать, что она представляет собой ту основу, которая объединяет усилия руководства и линейного персонала для решения стратегических задач и достижения целей организации. Ценностные ориентиры нужно не просто заявить, они должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни организации.

С позиций управления корпоративной культурой, основным принципом ее планирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления. На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень из реализуемости в рамках существующей культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Об управлении процессом планирования корпоративной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

Управление по целям в настоящее время предъявляет высокие требования к сотрудникам организации и, в первую очередь, к ее руководству. Мы пришли к выводу, что чем лучше сотрудник понимает трактовку и значение ставящихся перед ним целей и чем выше их соответствие его внутренним стремлениям, тем больше существует возможностей их достижения.

По нашему мнению, в процессе управления корпоративной культурой организации необходима разработка поэтапного процесса постановки и реализации целей, включающего ряд взаимосвязанных, вытекающих друг из друга этапов (рисунок 4)

[\[13\]](#).



Рисунок 4. Основные этапы процесса управления корпоративной культурой организации по целям

После выработки высшим руководством основной цели (миссии) корпоративной культуры организации, необходимо сформулировать второстепенные как долгосрочные, так и краткосрочные цели, способствующие ее достижению. Данные цели формулируются как для руководства, так и для работников в нисходящем порядке.

Мы считаем, что в процессе формулировки целей должны принимать участие все сотрудники организации, что может осуществляться в процессе проведения совещаний и планерок. Каждый работник должен иметь возможность принимать участие в процессе разработки корпоративной культуры как структурного подразделения, в котором он работает, так и всей организации.

Немаловажным этапом в процессе постановки целей корпоративной культуры организации является составление автопортрета сотрудников организации (пол, возраст, тип характера и темперамента, хобби, творческие способности, состояние здоровья, личные достижения и т.д.). Это необходимо для того, чтобы разработать основные составляющие корпоративной культуры организации, удовлетворяющие каждого сотрудника, исходя его из индивидуальных особенностей.

Планирование корпоративной культуры организации связано с определением стиля руководства и лидерства, методов управления персоналом организации, социально-психологического климата в коллективе, ценностей, убеждений и норм поведения, инструментов социального партнерства, делового этикета, а также разработкой плана различных корпоративных мероприятий, способствующих сплочению коллектива.

Разработка планов в области корпоративной культуры организации способствует получению следующих преимуществ [\[14\]](#):

1. Диагностика возможности достижения поставленных целей корпоративной культуры организации на практике.
2. Определение потенциальных и реальных проблем в области действующей корпоративной культуры.
3. Облегчение поиска действенных путей в области достижения корпоративных целей.

4. Обеспечение платформы для оценки уровня затрат и вложений в развитие корпоративной культуры организации.

5. Определение непредвиденных обстоятельств, которые целесообразно учитывать в процессе достижения корпоративных целей.

Проверка и оценка качества и эффективности достижения целей корпоративной культуры организации осуществляется по истечении определенного периода. Задачей данного этапа является определение степени достижения данных корпоративных целей, а также определение проблем и диагностика причин их возникновения. Кроме того, в процессе реализации данного этапа осуществляется вознаграждение сотрудников за эффективную работу.

В рамках последнего этапа процесса управления по целям корпоративной культурой организации разрабатываются корректирующие методы по устранению отклонений в плановых и реальных показателях, производится опрос персонала организации с целью выявления степени удовлетворенности корпоративной культурой организации. На основе результатов проведенной диагностики, вносятся коррективы в корпоративную культуру организации.

Данный процесс управления корпоративной культурой организации по целям будет способствовать [\[15\]](#):

- выработке командного духа в коллективе организации, а также обеспечению слаженности и взаимодействия в процессе труда;
- появлению удовлетворенности персонала трудом и гордости за полученные результаты;
- повышению преданности организации-работодателю;
- обеспечению высокой требовательности персонала организации к качеству труда;
- возникновению готовности сотрудников к переменам, вызванным требованиями научно-технического процесса и инновационных преобразований;
- снижению показателей текучести кадров в организации – появлению единодушия руководителя и сотрудников организации в процессе принятия управленческих решений;

– рождению сплоченности коллектива организации, а также верности и преданности к ней, что, в свою очередь, ведет к снижению желания персонала покидать данную организацию.

Таким образом, чем больше сотрудников разделяет и принимает ценности корпоративной культуры, чем четче определены и описаны приоритеты, тем она сильнее, тем глубже ее влияние на поведение персонала. Соответственно, работники воспринимают трудовые отношения с организацией как долгосрочные, гордятся своей принадлежностью к ней.

1.3 Классификации и методы анализа корпоративной культуры компании

В дальнейшем, после завершения мероприятий по разработке целевых ориентиров корпоративной культуры организации, следует проводить регулярный анализ ситуации и, при необходимости, корректировать ее.

На сегодняшний день, специфика формирования корпоративной культуры в рамках российского общества обусловлена [\[16\]](#):

- во-первых, природно-климатическим фактором, который определил особенности национальной культуры хозяйствования, труда и управления, сформировал в сознании россиянина непродуктивное поле нравственных императивов хозяйственной деятельности;
- во-вторых, сохранением таких негативных элементов социалистической культуры хозяйствования и управления, как уравнительность, бюрократизм в системе социально-трудовых отношений;
- в-третьих, антисоциальным характером российских реформ 90-х годов XX века, сопровождавшихся болезненным разрушением привычных нравственных устоев, массовым обнищанием, невиданным размахом коррупции, несправедливой приватизацией, сокращением производства, безработицей, которые привели к депрофессионализации большей части населения, падению социальной ценности труда, трудовой морали и этики, приоритету утилитарных и прагматических ориентиров в производственной деятельности;

- в-четвертых, внесистемным пересаживанием на отечественную почву элементов западной корпоративной культуры без учета особенностей национальной культуры, в результате чего в большинстве случаев корпоративная культура формируется как неосознанное явление с преобладанием формы над содержанием.

Выявить мнения об уровне развитости элементов корпоративной культуры можно на основе экспертных оценок, социологических опросов, тестов. Такие исследования следует проводить регулярно, в режиме мониторинга. Тогда своевременная диагностика отношений к корпорации сотрудников, клиентов, акционеров, деловых партнеров, общества в целом поможет проводить активную политику, предугадывать кризисы, развиваться и совершенствоваться.

Корпоративная культура наряду с фондовооруженностью оказывает непосредственное влияние на рост производительности труда. Укрупненная схема влияния корпоративной культуры на производительность труда представлена на рисунке 5 [\[17\]](#).

Если формирование стратегии корпоративного поведения на длительную перспективу осуществляется в рамках единого проекта, то для оценки его технико-экономической эффективности и реализуемости используются методические подходы, изложенные в работах по оценке эффективности инвестиционных проектов.

Если же развитие хозяйствующего субъекта осуществляется в рамках нескольких крупных проектов, то реализация каждого из них должна осуществляться в русле единой научно-технической политики предприятия в увязке с возможностями и развитием общего потенциала производства, что является комплексной проблемой, для решения которой необходимо использовать многофакторный системный анализ, системные критерии и дополнительные методические подходы.

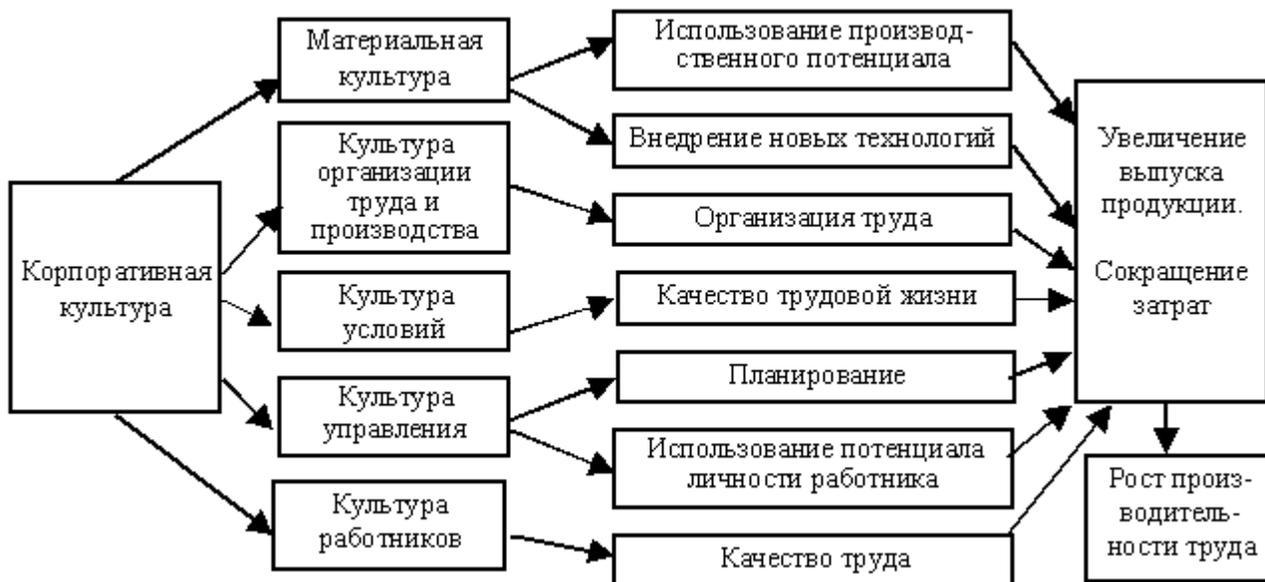


Рисунок 5. Укрупненная схема влияния корпоративной культуры на производительность труда

Социологический анализ взаимодействия корпоративной культуры актуален по целому ряду взаимосвязанных причин. Но большинство ученых, изучающих корпоративную культуру, в первую очередь отмечает, что корпоративная культура оказывает существенное влияние на производственные показатели деятельности предприятий и их долгосрочную эффективность. Подтверждение можно найти в результатах многочисленных эмпирических исследований [18].

Практика показывает, что компании, которым удается создать сильную и активную корпоративную культуру, как правило, добиваются высокой продуктивности и эффективности. Если вспомнить историю развития и функционирования наиболее преуспевающих фирм, начиная с таких, как Coca-Cola, General Electric, Intel, McDonalds, Microsoft, Sony, Toyota, и заканчивая малыми начинаниями в деле предпринимательства, то трудно назвать хотя бы одну процветающую фирму, которая воспринималась бы в качестве лидера в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с ней корпоративную культуру.

Каждая лидирующая организация, которую вы сможете назвать, будь она малой или крупной, обладает сложившейся, хорошо видимой культурой, четко распознаваемой ее наемными работниками. И напротив, фирмы с противоречивой культурой оказываются неэффективными, проигрывают конкурентную борьбу и, как правило, разоряются.

Рассмотрим, что входит и что не входит в определение культуры.

С одной стороны, корпоративная культура обычно определяют как совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется сотрудниками компании, позволяет выделить (идентифицировать) компанию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции. Она может сознательно формироваться ведущими членами компании или возникать и развиваться стихийно. Важно отметить, что корпоративная культура всегда существует в контексте национальной деловой культуры и во многом определяется последней.

Нас интересует фундаментальный вопрос – как можно проводить социологическое измерение и социологический анализ эффективности корпоративную культуру? В мировой науке предлагалось множество измерений эффективности и признаков корпоративной культуры.

Детальные обзоры исследований на эту тему имеются в работах Дж. Мартина, Р. Е. Куинна и К.С. Камерона, Ишикавы и др. Причина, по которой корпоративная культура ранее игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности фирмы, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий, коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание корпоративной культуры отражало стремление людей к усвоенной ранее ими идеологии. Оно репрезентировало сущность дела и давало определенное представление о том, «как там все крутятся». Каждая культура обычно проявляется в уникальности языка, символике, нормах поведения и национальных чувствах. Культура отдельной фирмы более узкая. Культура организации фирмы обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера данной фирмы.

В данной работе мы будем опираться на анализ четырех типов корпоративной культуры концепции Камерона–Куинна [\[19\]](#).

1. Иерархический тип. Совместимая с этой формой организационная структура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Компанию объединяют формальные правила и официальная политика. В основном

иерархическая культура доминирует в больших компаниях и правительственных органах, о чем свидетельствует большое количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней (например, Ford имеет семнадцать уровней менеджмента) и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности. Этому типу соответствует функциональная структура. Классический вариант реализации приоритета разделения труда по вертикальным процессам – функциональная структура. Общие преимущества и недостатки функциональной структуры представлены в таблице Приложения 1.

2. Адхократический тип – определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняет свои обязанности в составе адхократической целевой команды (проекта), которая распускается, как только выполнена поставленная задача (проект). Отличительная черта адхократической культуры – акцент на предвидении будущего, на некоторую организационную анархию, но с внутренним подчинением дисциплине в рамках реализации конкретного проекта.

Существует несколько типов структур управления, которые соответствуют адхократическому типу корпоративной культуры (проектно-целевые, матричные, дивизиональные). Крайним выражением этого типа структур можно назвать проектно-целевую. Такая структура возникает в случае, когда вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта (или программы как совокупности проектов), достижении определенной цели [\[20\]](#).

3. Клановый тип – вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Компания делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяют здоровый внутренний климат и забота о людях. Компания поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Этому типу корпоративной культуры часто соответствует матричная структура.

4. Рыночный тип – в основном внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, правовом регулировании и т.д. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса компании. Рыночная культура оценивается как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры

являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они непоколебимы и требовательны. Корпорацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки.

Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке. Этому типу корпоративной культуры часто соответствуют дивизиональные структуры. При этом они отодвигают функциональный принцип организации на второй план и не превращаются в матричную структуру. К числу таких корпораций можно отнести корпорации, ориентированные на тип клиентов (потребителей); корпорации, построенные как региональные организационные структуры; корпорации, ориентированные на различные секторы рынков.

Итак, с целью диагностики фирмы необходимо детально определить соответствующие компоненты и тип корпоративной культуры и управленческого потенциала у опрашиваемых представителей этих фирм, проблемы и конфликты, возникающие в фирме. При этом основной упор делается на анализ консенсуса в отношении критериев оценки результатов работы, способов сбора необходимой для этого информации, параметры оценки связи между типом и факторами корпоративной культуры и параметрами эффективности.

глава 2. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА корпоративной культуры ОАО «Промприбор»

2.1 Технико-экономическая характеристика компании

В августе 1956 г. Советом Министров СССР было принято постановление о строительстве завода по выпуску жидкостных счетчиков и автоматических устройств. Так появилось объединение, которое специализировалось на разработке и производстве приборов контроля и регулировании технологических процессов, для учета нефтепродуктов и запасных частей к ним, производства крепежных изделий и товаров народного потребления.

ОАО «Промприбор» является крупнейшим предприятием по разработке, проектированию, серийному изготовлению и поставке оборудования для предприятий нефтяной, энергетической, газовой, нефтеперерабатывающей и

других отраслей промышленности и народного хозяйства.

Полное фирменное наименование Общества «Открытое акционерное общество производственное объединение по разработке и производству приборов контроля и регулирования технологических процессов». Сокращенное наименование Общества: ОАО «Промприбор», учрежденное в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 17.11.1992г. №1403 и от 1 июля 1992г. №721 является правопреемником государственного предприятия ПО «Промприбор», введенного в эксплуатацию в 1962 году.

Место нахождения Общества г. Ливны, Орловской области, ул. Мира 40.

Уставный капитал Общества на 01.01.2011 г. – 35 276 000 рублей. Номинальная стоимость одной акции – 300 рублей. Количество акций, выпущенных акционерным обществом – 117 390 шт., в том числе привилегированных акций типа «А» 29 348 шт., обыкновенных – 88 042 шт.

Акционерное общество занимает территорию 292 538 кв.м., имеет железнодорожные подъездные пути.

Производственные мощности состоят из семи отдельно стоящих корпусов, построенных из сборного железобетона суммарной площадью 60 520 кв.м.

Вспомогательные площади, используемые под склады, стоянки, заводоуправление и прочие помещения состоят из девяти корпусов площадью 16 516 кв.м.

ОАО «Промприбор» осуществляет:

- производство приборов контроля и регулирования технологических процессов и запчастей к ним;
- электродвигателей;
- товаров народного потребления (кухонные принадлежности, посуда металлическая, электробытовые приборы и др.);
- насосов и метизов;
- проведение пусконаладочных работ,
- осуществляет торговую, торгово-посредническую и сбытовую деятельность, проектную, внешнеэкономическую деятельность.

Организационная структура управления предприятием приведена в Приложении 2, структура организации представлена различными отделами, цехами, каждый из которых имеет определенные задачи и выполняет свои функции.

В течение 2014 года на базе ОАО «Промприбор» функционируют самостоятельные дочерние предприятия: ООО «Ливенка», ООО «Электромаш», ООО «Инструмент», ООО «Промсервис», ООО «Финансы и право», ООО «Металлург», ООО «Торговый дом «Промприбор».

В настоящее время деятельность ОАО «Промприбор» осуществляется в области разработки, производства и реализации на внутреннем и внешнем рынке продукции производственно – технического назначения и товаров народного потребления.

Сегодня устойчиво сформировались следующие направления деятельности компании, номенклатура выпускаемой продукции по видам изделий представлена в приложении:

1. Оборудование для налива, слива и учета нефтепродуктов:

а) измерительные комплексы для верхнего герметичного налива и учета отпускаемых нефтепродуктов в авто- и ж.д. цистерны типа АСН-5ВГ, АСН-8ВГ, АСН-10ВГ, АСН-14ЖД, АСН-16ЖД;

б) автоматизированные системы для нижнего герметичного налива и учета нефтепродуктов в автоцистерны типа АСН-5НГ, АСН-10ВГ,

в) установки для перекачивания и учета нефтепродуктов типа УПН;

г) установки для нижнего слива светлых нефтепродуктов из ж/д вагонов-цистерн типа УСН-150, 175 с диапазоном обслуживания от 4 до 8 м, с пароподогревом и без него, с гидроманитором, из нержавеющей стали;

д) переносные установки верхнего слива нефтепродуктов из ж/д цистерн типа УПВС;

е) фильтры жидкости для очистки нефтепродуктов от механических примесей типа ФЖУ;

ж) газоотделители для удаления из трубопровода парообразной фазы нефтепродуктов типа ГУ.

2. Узлы учета нефтепродуктов.
3. Приборы безопасности автомобильных цистерн для транспортировки нефтепродуктов (клапаны дыхательные, клапаны донные, огневые предохранители, ограничители уровня налива и др.)
4. Топливораздаточные колонки на 1-4 вида топлива, 1-8 топливораздаточных кранов, с электронным двухсторонним табло и дистанционным управлением от пульта, компьютера или кассового аппарата.
5. Счетчики жидкости для измерения объемного количества нефтепродуктов типа ППО, ППВ, ППТ.
6. Газонаполнительные колонки для стационарных и передвижных газозаправочных станций.
7. Консольные моноблочные насосы типа КМ для перекачивания нефтепродуктов и воды, насосы ГНОМ.
8. Электродвигатели общепромышленного и взрывозащищенного исполнений серий АИР, АИС, АИМ.
9. Товары народного потребления (электроточило промышленное и бытовое, ножницы электрические, сепараторы и др.).

Вся продукция ОАО «Промприбор» сертифицирована по международному стандарту ИСО - 9001.

Основные технико-экономические показатели работы предприятия за 2012-2014 годы, рассчитанные на основании данных бухгалтерской отчетности, показаны в таблице 1.

Таблица 1.

Технико-экономические показатели работы ОАО «Промприбор» за 2012-2014 г.г.

Наименование показателя

**Значение показателей,
годы**

2012	2013	2014	
Объем производства промышленной продукции, тыс. руб.	283187	375837	432212
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	277851	376666	463299
Объем экспортных поставок, тыс. руб.	14413	30211	56494
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	23128	39768	63231
Чистая прибыль, тыс. руб.	18453	26514	35793
Рентабельность, %	8,2	10,6	12
Объем налоговых платежей, всего, тыс. руб.	79654	117893	145008
Среднемесячная зарплата, руб.	13306	15000	16500
Выработка (среднемесячная) на одного работающего (ППП), тыс. руб.	11,0	14,8	18,6
Объем инвестиций, привлеченных на развитие производства, всего, тыс. руб.	26782	23413	14750
Освоено в производстве новых наименований продукции, ед.	14	15	15

Из данных таблицы 1 видно, что в 2012 и в 2013 г.г. наблюдается рост производства промышленной продукции на 32,7% и 15% соответственно.

Увеличение объема реализованной продукции происходило пропорционально росту производства. Соответственно выручка от реализации в 2013 году выросла на 35,6%, а в 2014 – на 23%.

Объем экспортных поставок в 2013 году возрос более чем в два раза и составил 30211 тыс. руб., прирост экспортных поставок в 2014 году вырос на 87%, по сравнению с прошлым годом.

Чистая прибыль, полученная предприятием, возросла более чем на 8 млн. руб., по сравнению с аналогичным показателем 2012 года и на 9,3 млн.руб. в 2014 году. Соответственно, темп роста рентабельности производства составил в 2013 году – 129,6%, в 2014 – 119%.

Анализ технико-экономического состояния ОАО «Промприбор» осуществляется в основном по данным годовой бухгалтерской отчетности и в первую очередь по данным баланса. Принятая группировка статей актива и пассива баланса позволяет осуществить достаточно глубокий анализ финансового состояния предприятия.

Финансовое состояние предприятия характеризует его платежеспособность, кредитоспособность, финансовую устойчивость на определенную дату. От этих показателей зависит взаимоотношение ОАО «Промприбор» с поставщиками, покупателями, банками и другими организациями.

Основные показатели результатов деятельности ОАО «Промприбор» за 2012 – 2014 г.г. представлены в приложении 3.

Более глубокий анализ финансового состояния предприятия можно провести по ряду направлений.

1. Экспресс – анализ финансового состояния ОАО «Промприбор».

Экспресс – анализ финансового состояния имеет своей целью наглядную и полную оценку финансового благополучия и финансового развития хозяйствующего субъекта. Он предполагает расчет следующих коэффициентов:

1. коэффициент текущей ликвидности (К1):

$$K1 = \text{II A} / \text{VI П} - (640 + 650 + 660)$$

Этот коэффициент характеризует общую обеспеченность предприятия оборотным капиталом для ведения финансово – хозяйственной деятельности и своевременного погашения текущих обязательств предприятия. Он показывает, что на каждый рубль текущих обязательств должно приходиться не менее 2 рублей оборотного капитала ($K_1 \geq 2$).

1. коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_2):

$$K_2 = (IV П - IA) / IIA$$

В этом коэффициенте ($IV П - I A$) показывает , какая сумма собственных средств направляется в оборотный капитал . Коэффициент показывает, что каждый рубль оборотного капитала предприятия должен хотя бы на 10% состоять из собственных оборотных средств ($K_2 > 0.1$) .

Таблица 3.

Экспресс - анализ финансового состояния ОАО «Промприбор»

Наименование показателя	2011	2012	2013
КК1	2,8	2,8	2,8
К2	0,7	0,8	0,6
Финансовое состояние	платежесп.	платежесп.	платежесп.
Структура баланса	удовлетв.	удовлетв.	удовлетв.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что финансовое состояние является стабильным, предприятие платежеспособно в течение последних трех лет, а незначительные колебания доли оборотных средств от 0,7 до 0,6 за этот же период не сильно влияют на структуру баланса ОАО «Промприбор».

1. Анализ имущественного состояния ОАО «Промприбор», представим в таблице 4.

Таблица 4.

Анализ имущественного состояния ОАО «Промприбор», (%)

Наименование показателя	2012	2013	2014	Темп прироста
Доля активной части основных средств	64,9	66,6	51,6	-
Коэффициент износа	53,3	56,2	56,2	-
Коэффициент обновления основных средств	0,53	0,81	1,4	172,8
Коэффициент выбытия основных средств	0,13	0,86	2,0	232,6

Основываясь на данных бухгалтерских балансов и полученных показателях, установили, что сокращение доли активной части основных средств в общей их массе произошло за счет уменьшения удельного веса машин и оборудования. Об устаревании основных средств на ОАО «Промприбор» свидетельствует увеличение коэффициентов износа и выбытия основных средств.

В то же время, активная часть основных средств чуть выше пассивной. Это свидетельствует о правильной экономической политике, проводимой на предприятии для повышения эффективности использования основных средств. Коэффициент обновления возрос в 2014 г. до 1,4 %, что говорит о частичном обновлении основных средств в этом году. Однако, сравнивая темпы прироста коэффициентов обновления и выбытия основных средств, очевидно, что превышение последнего может привести к значительным простоям в работе предприятия из-за несвоевременности обновления основных средств.

1. Анализ и оценка ликвидности (платежеспособности) ОАО «Промприбор». Показатели ликвидности характеризуют способность предприятия выполнять свои текущие (краткосрочные) обязательства за счет текущих активов, поэтому предприятие считается ликвидным, если текущие активы больше текущих обязательств (таблица 5).

Таблица 5.

Анализ платежеспособности ОАО «Промприбор»

Наименование показателя	2012	2013	2014
Собственный оборотный капитал, тыс.руб.	26608	33357	53097
Мобильность (маневренность) собственного оборотного капитала	0,15	0,17	0,15
Коэффициент покрытия	2,8	2,8	2,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	0,31	0,27
Доля оборотного капитала в активах	0,22	0,27	0,37
Доля запасов в оборотном капитале	0,89	0,86	0,89
Доля собственного оборотного капитала в покрытии запасов	0,72	0,75	0,72

Данный анализ показал, что предприятие может быть платежеспособным в большей или меньшей степени, поскольку в состав текущих активов входят разнородные оборотные средства, среди которых имеются как легко реализуемые, так и трудно реализуемые для погашения внешней задолженности.

Наиболее мобильной частью оборотных средств являются денежные средства и краткосрочные ценные бумаги. Ряд показателей остался на уровне 2013 г., но это не оказывает отрицательного влияния, поскольку их значения превышают теоретически достаточные.

4. Анализ финансовой устойчивости ОАО «Промприбор».

Анализ финансовой устойчивости имеет своей целью установление зависимости предприятия от заемного капитала. Такой анализ показывает степень защищенности акционеров и кредиторов. В общем случае предприятие считается финансово устойчивым, если активы превышают заемный капитал.

Результаты расчетов сведем в таблицу 6.

В связи с тем, что предприятие имеет только краткосрочные обязательства доли заемного капитала и текущих обязательств совпадают. При этом в 2013 г. доля этих показателей увеличилась на 5%, что привело к снижению обеспеченности собственными средствами на ту же величину. Поскольку коэффициент маневренности собственного капитала меньше оптимального значения (0,5), это позволяет судить о невысокой доле собственных средств, находящихся в мобильной форме.

Таблица 6.

Анализ финансовой устойчивости ОАО «Промприбор»

Наименование показателя	2012	2013	2014
Доля заемного капитала	0,08	0,09	0,13
Доля текущих активов	0,08	0,09	0,13
Коэффициент финансовой независимости	0,92	0,091	0,86
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,65	0,64	0,64
Коэффициент мобильности собственного капитала	0,16	0,19	0,27

Хотя коэффициент финансовой независимости к 2014 г. понизился до 0,86, он превышает принятое минимальное значение 0,6. Это означает, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами, а значит можно говорить о финансовой независимости ОАО «Промприбор».

5. Оценка прибыльности ОАО «Промприбор».

Относительную доходность или прибыльность предприятия характеризуют показатели рентабельности, измеряемые в процентах к затратам средств или капитала.

Таблица 7.

Анализ рентабельности ОАО «Промприбор», (%)

Наименование показателя	2012	2013	2014
Норма прибыли отчетного года	15,0	11,0	22,4
Норма чистой прибыли	12,0	8,0	16,4
Рентабельность активов	2,7	4,6	14,3
Рентабельность продукции	14,0	8,9	26,0
Рентабельность собственного капитала	2,9	5,0	16,4

В 2013 году произошли положительные изменения в структуре прибыли. Возросла доля прибыли от реализации товаров, а чистая прибыль увеличилась по сравнению с предшествующим периодом на 23249 тыс. рублей или на 8,4% . В результате возросли отчисления в фонды предприятия и на благотворительные цели. Значительное увеличение основных показателей рентабельности свидетельствует о прибыльности предприятия в 2014 г. и благоприятных условиях его развития.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды компании

В целом на ОАО «Промприбор» наблюдается положительная тенденция развития производственно-хозяйственной деятельности, хотя с некоторым замедлением темпов ее развития в 2014 г., что свидетельствует об улучшении его экономического состояния, закреплении имеющихся и завоевании новых

конкурентных позиций.

В 2014 году объём производства в действующих ценах увеличился в 1,2 раза по сравнению с 2013 годом и на 9,6% по сравнению с 2012 годом.

В 2014 году среднесписочная численность работающих ОАО «Промприбор» составила 2212 человек. За данный период было принято на работу 537 человек, что на 35 человек меньше, чем в предыдущем году, но на 24 человека больше аналогичного значения 2012 года.

Маркетинг как функция предпринимательской деятельности характеризует производителей товаров и услуг и их работу на рынке. Маркетинговая деятельность ОАО «Промприбор» на рынке отличается: целевой ориентацией и комплексностью.

Целями маркетинговой деятельности ОАО «Промприбор» являются:

- достижение максимально возможного потребления производимого товара;
- достижение максимально возможной потребительской удовлетворенности;
- представление максимально широкого выбора товаров и услуг;
- максимальное повышение качества жизни общества.

Комплексность маркетинга ОАО «Промприбор» предполагает слияние в единый процесс отдельных элементов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которые объединены в шесть основных элементов комплекса маркетинга: люди, продукт, место, цена, продвижение, позиция.

Оценка маркетинговой деятельности ОАО «Промприбор» основывается на анализе перечисленных элементов.

Люди - это потенциальные и существующие потребители ОАО «Промприбор». ОАО «Промприбор» функционирует на различных друг от друга рынках промышленных товаров и потребительском рынке. Рынок потребительских товаров представляют отдельные лица и торговые организации, покупающие товары, услуги для личного потребления или перепродажи. Рынок товаров промышленного назначения - совокупность лиц и организаций, закупающих товары (услуги), которые используются при производстве других товаров (услуг), продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям. Служба маркетинга предприятия постоянно осуществляет поиск новых, а также удержание существующих потребителей ОАО «Промприбор». Потребителями товаров промышленного

назначения являются предприятия машиностроительного комплекса, нефтегазодобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей и т.п. и, находящихся в разных географических зонах. Ключевые потребители предприятия приведены в таблице 2. Продажа продукции ОАО «Промприбор» осуществляется через посредников и по прямым договорам.

Таблица 2.

Ключевые потребители ОАО «Промприбор»

Наименование организации	Город
НК «Лукойл»	Москва
ТНК «BP»	Москва
НК «Роснефть»	Москва
НК «Татнефть»	Москва
ОАО «Башкирнефтепродукт»	Уфа
ООО «Бугульманефтепродукт»	Бугульма
ОАО «Липецкнефтепродукт»	Липецк
ОАО «Рязаньнефтепродукт»	Рязань
ООО «Чепецкнефтепродукт»	Кирово-Чепецк
ООО «Сургутгазпром»	Сургут

ЗАО «ПОПетронефтьспецконструкция» Санкт-Петербург

ОАО «Белгороднефтерпродукт» Белгород

ОАО «Сибнефть-Омский НПЗ» Омск

Продукт - товар, выпускаемый на целевой рынок, состоящий из потенциальных и существующих потребителей ОАО «Промприбор». Товарную номенклатуру ОАО «Промприбор» следует охарактеризовать с точки зрения ее гармоничности, то есть степени близости между товарами различных ассортиментных групп, с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, и каналов распределения. Ассортиментные группы товаров ОАО «Промприбор» не являются гармоничными, так как это товары с одной стороны – личного потребления, а с другой – производственного назначения, отличающихся и различными каналами и методами распределения, имеющие различия в функциях, выполняемых для покупателей. Как известно, каждый рынок представляет собой сочетание отдельных сегментов товаров. Поэтому основным мероприятием маркетинговой деятельности является сегментирование рынка. Основанием для сегментирования потребительского рынка ОАО «Промприбор» служит географический фактор. Так, рынок товаров народного потребления разделен на следующие географические зоны (регионы):

- Москва, Ленинградская область и Санкт-Петербург, Северный район;
- ближнее зарубежье;
- Центральный, Центральнo-черноземный районы, Московская область;
- Орловская область;
- Ставропольский, Краснодарский край, Ростовская область, Ростов – на Дону, Поволжье, Татарстан;
- Волго-Вятский район. Уральский первый и Уральский второй районы;
- Западно-Сибирский, Восточно-Сибирский, Дальневосточные районы;

Сегментирование рынка промышленных товаров ОАО «Промприбор» производится по отраслям. Так рынок электродвигателей подразделяется на следующие сегменты:

а) военно-промышленный комплекс;

- б) машиностроение;
- в) службы коммунального хозяйства;
- г) производители сельхозпродукции.

Место (распределение) - это методы распространения товаров предприятия. ОАО «Промприбор» как и большинство современных промышленных предприятий России, в настоящее время создал разветвленную дилерскую сеть, через которую реализует до 40% всей выпускаемой продукции. Оставшиеся 40% приобретаются конечными потребителями напрямую, а 10% через крупные и мелкие посреднические структуры.

Цена - рыночная стоимость товаров ОАО «Промприбор». Цена на продукцию производства ОАО «Промприбор» складывается на основе спроса и предложения на рынке, для чего на предприятии постоянно осуществляется мониторинг цен конкурентов. Основные конкуренты ОАО «Промприбор» на рынке электродвигателей: Тираспольский завод по производству электродвигателей. Владимирский ЮМЗ, Харьковский завод по производству электродвигателей и некоторые другие. По колонкам ТКЭР Серпуховский завод. В производстве установки для слива топлива из ж/д цистерн (УСН) ОАО «Промприбор» является монополистом при проходном диаметре от 150 до 175 мм, а при диаметре до 150 мм конкуренцию ему составляет Армавирский приборостроительный завод. По ротаметрам ОАО «Промприбор» также монополист при проходном диаметре до 6,3 мм, при производстве ротаметров с диаметром свыше 6,3 мм с ним конкурирует Арзамасский приборостроительный завод.

Продвижение - определенная система стимулирования сбыта. Система стимулирования сбыта ОАО «Промприбор» построена на трех основных направлениях деятельности:

- создание эффективной системы скидок на продукцию;
- персональные продажи (личные встречи сотрудников службы маркетинга предприятия с потребителями, общение по телефону)
- связи с общественностью (ОАО «Промприбор» сформировало тесные отношения с различными государственными и общественными структурами и слоями, имеющими связь с предприятием, путем создания благоприятного мнения о предприятии, его продуктах и путем нейтрализации неблагоприятных событий и

слухов.

Позиция (концепция) - определенная система взглядов руководства предприятия на свою маркетинговую деятельность. Для экономики развитых западных стран характерно появление нового подхода к моделированию маркетинговой деятельности на основе теории взаимодействия и сетей, например к промышленному маркетингу и маркетингу услуг. ОАО «Промприбор» не стал исключением. На предприятии во главу угла маркетинга ставятся контакты, общение, взаимодействие в системе «покупатель-продавец», которые оказывают на будущее поведение покупателя значительное влияние и позволяют рассматривать деятельность маркетинга как ресурс, которым можно управлять.

Таким образом, создавая благоприятный имидж и в целом осуществляя свое продвижение, ОАО «Промприбор» продвигает и свои отдельные продукты. Связи с общественностью ОАО «Промприбор» включают в свой состав также такие виды деятельности, как связь с прессой, распространение как внутри, так и вне предприятия информации о его деятельности, разъяснительная работа относительно положения компании и о ее продуктах, ее социальной роли.

2.3 Анализ эффективности корпоративной культуры в компании

Оценка корпоративной культуры предприятия как «хорошая» может быть дана только тогда, когда она способствует формированию у персонала ощущения благополучия и способствует достижению поставленных целей. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда:

- работа хорошо оплачивается и интересна по характеру;
- вознаграждения распределяются на конкурсной основе;
- поощрения выплачиваются справедливо;
- межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием;
- разработана и реализуется система коллективных мероприятий;
- существует четко налаженная система доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития (действий);
- четко сформированы и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия, базовые ценности и верования компании.

Корпоративная культура в ОАО «Промприбор» не может быть определена как «хорошая» («сильная», «здоровая») по следующим причинам:

- 1) нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.;
- 2) не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;
- 3) не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;
- 4) нет разработанного комплекса коллективных мероприятий, которые способствовали бы налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» климата в коллективе.

К слабым сторонам корпоративной культуры ОАО «Промприбор» можно также отнести следующие моменты:

Тесно связанным с миссией организации является такой элемент, как цели организации. Успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. Эти цели должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия.

Автором был рассмотрен и проанализирован ряд документов, и, получен следующий результат. В Уставе ОАО «Промприбор» нет четкого и ясного описания цели. Конкретно было сказано следующее «Целью деятельности Общества является извлечение прибыли в интересах общества».

В результате анкетирования сотрудников предприятия был получен результат, который представлен на рисунок 6.



Рисунок 6. Представления работников ОАО «Промприбор» о целях организации

Проанализировав ответы работников ОАО «Промприбор», можно сказать, что только 35% управленческого персонала имеют ясное представление о целях организации. Большая часть имеет смутное представление. Также смутное представление имеет большая часть основного персонала, «не представляю» ответили 12%.

Рассмотрев полученный результат, мы приходим к выводу, что ОАО «Промприбор» документально обозначена только одна цель, и большая часть персонала предприятия имеет самое смутное представление о ней. Это естественно, так как доступ к Уставу организации имеет ограниченное количество работников.

Большое значение для формирования организационной культуры имеет удовлетворенность работников своей заработной платой. Среди причин, по которым работники хотели бы сменить место работы на первом месте - размер заработной платы (43,9 %). Причем о решении сменить место работы заявили сотрудники с доходом 10000-15000 рублей. К тому же существует большая разница в заработной плате управленческого, основного и вспомогательного персонала. Подобное положение вещей вызывает отрицательное отношение сотрудников, что подтверждается результатами опроса, которые показаны на рисунке 7.



Рисунок 7. Удовлетворенность работников

ОАО «Промприбор» заработной платой

Таким образом, здесь мы видим следующий результат: 35% управленческого персонала устраивает их заработная плата, 40 % - не вполне устраивает, и только 25% вообще не довольны своей заработной платой. Последняя группа - это низшее звено управления, молодые специалисты, пришедшие со стороны, их зарплата не многим отличается от рабочих.

Среди основного персонала нет ни одного человека, которого устраивает его заработная плата, почти половину не вполне устраивает, и 54% сотрудников не устраивает их заработная плата.

Что касается вспомогательного персонала, то здесь наблюдается следующая картина. 20% вспомогательного персонала устраивает их заработная плата, 70 % - не вполне устраивает, и только 10% вообще не довольны своей заработной платой.

И последний наиболее важный момент – это отсутствие единого стиля, по которому можно идентифицировать предприятие.

Но корпоративная культура ОАО «Промприбор» не может быть определена как «неудовлетворительная» («нездоровая», «слабая») по следующим основаниям:

Существует четко сформированная миссия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников комбината.

Миссия ОАО «Промприбор»: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга покупателей путем реализации качественных товаров, при индивидуальном и чутком подходе высококвалифицированных работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Разделяемые ценности (базовые предположения):

Мы добились определенных успехов в бизнесе, но нацелены на большее. В каждом из проектов мы стремимся к максимальным результатам. Мы ищем, и нас ищут.

Мы уверены, что живем в стране, богатой не только ресурсами, но и идеями. Для нас это означает огромный потенциал: раз рынок еще не полностью освоен, то для нас он свободен – есть, где развернуться.

Для одних ухабы на дорогах – плохо, неудобно. Для других – хорошо. Нет дорог – значит, есть, что строить. Нам есть, что строить в нашей стране вместе с нашими партнерами. И мы уверены в нашем общем успехе.

Выработана оптимальная организационная структура предприятия.

Для ОАО «Промприбор» присуща информационная «открытость».

ОАО «Промприбор» стремится повысить удовлетворенность своих сотрудников путем заботы о них. Это достигается за счет неформальной атмосферы (совместно отмечаются дни рождения сотрудников, Новый год и др.) и создания максимально комфортных условий для работы.

Однако, несмотря на широкую гамму методов нематериального стимулирования, финансовое вознаграждение остается той базой, без которой невозможна полноценная вовлеченность и заинтересованность сотрудников в делах компании. Система премирования, используемая на ОАО «Промприбор», напрямую связана с

производственными показателями исполнителей. Размеры ежемесячной премии определяются такими параметрами, как объем произведенной продукции; ее качество, количество брака; содержание рабочего места и соблюдение требований безопасности. Все перечисленные показатели имеют одинаковый вес. Помимо этого, есть премии для всего персонала за обеспечение общей удовлетворенности потребителей. И это является эффективным способом обеспечения качества продукции и мотивации сотрудников.

Но для эффективного использования потенциала сотрудников корпоративная культура ОАО «Промприбор» должна быть ориентирована на постоянное улучшение деятельности. При этом совершенствование необходимо рассматривать с двух сторон: идущее от руководства и идущее от персонала.

Таким образом, при проведенном анализе выяснилось, что методы, применяемые руководством ОАО «Промприбор» для укрепления корпоративной культуры, не считаются наиболее действенными. Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что на рассматриваемом предприятии не проводился анализ сложившегося ее уровня и подбор подходящих стимулов для ее укрепления. Этой же причиной может объясняться мнение сотрудников о том, что руководство не предпринимает видимых шагов для укрепления корпоративной культуры.

Все показанные недостатки взаимосвязаны между собой. Так, если обратить внимание на климат в коллективе, то будет повышена удовлетворенность трудом, а так же снижена вероятность текучести кадров. Таким образом, необходимо совершенствовать корпоративную культуру ОАО «Промприбор».

Заключение

В современных условиях развития общества по мере изменения содержания трудовых процессов и роста благосостояния происходят динамичные изменения в деловой культуре, меняются ценностные установки и ориентации людей, которые все более склонны относиться к работе не как к средству получения прожиточного минимума, а как к средству реализации своих жизненных устремлений.

Ценности организации и личности наиболее оптимально возможно охарактеризовать, используя понятия «корпоративная культура» и «организационная культура».

Корпоративная культура представляет собой организационно-психологическую среду жизнедеятельности сотрудников организации. Она проявляется на уровне отдельной личности, группы и организации в целом в структуре мотивации и в стандартах поведения, в стиле управления, организационных управленческих процедурах. Она оказывает влияние на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом, на преобладающие отношения сотрудников к организации, результатам деятельности и коллегам, а также на уровень развития групповых отношений. На уровне личности происходит формирование ценностей, норм, паттернов организационного поведения, единых или сходных для всех сотрудников организации; происходит изменение структуры мотивации сотрудников организации.

В работе была рассмотрена культура ОАО «Промприбор». В результате оценки культуры данного предприятия было выявлено, что корпоративная культура предприятия не может быть определена как «хорошая», но и не может быть определена как «неудовлетворительная».

Хотелось бы отметить, что ОАО «Промприбор» достойно выдерживает конкуренцию, привлекает всё больше новых покупателей, что обеспечивает компании популярность, престиж и стабильность. Но, несмотря на такое положение вещей, корпоративная культура ОАО «Промприбор» имеет ряд как положительных, так и отрицательных моментов. Рассмотрим их.

Радует тот факт, что большинство сотрудников ОАО «Промприбор» знают и интересуются историей своего предприятия, а значит им не безразлично то место, где они работают.

Целесообразно отметить, что в ОАО «Промприбор» четко сформированы миссия, стратегия и цели, которые ориентированы на потребителя, на эффективность и качество процессов, на развитие персонала. В организации присутствует ориентация, главным образом, на потребителя и результат. Это означает, что на предприятии постоянно совершенствуется качество, просматривается и чувствуются имидж своей продукции, чтобы соответствовать и превосходить ожидания потребителей. С одной стороны, это правильно, но не стоит забывать и о человеческом факторе. Без должного внимания к сотрудникам ни одна компания не достигла успеха. Следует отметить и такой факт, полученный в результате анкетирования, что не все сотрудники имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии ОАО «Промприбор». Ведь грамотные руководители должны посвящать каждого сотрудника в такие моменты работы предприятия и это

является недостатком в их работе.

На предприятии прописаны правила поведения сотрудников, но, к сожалению, не все работники с ними ознакомлены. Это также является недочетом, потому что об этих правилах должен знать абсолютно каждый сотрудник, так как это важно для слаженной работы и доброжелательной обстановке в коллективе.

Положительным в работе ОАО «Промприбор» является разработанная система адаптации персонала. Действительно на предприятии существуют программы адаптации, написанные для каждой должности, папка адаптации, содержащая основные сведения о компании, основные нормативные документы и должностные инструкции.

Важной стимуляцией к работе, а также сплочению коллектива способствует совместный досуг. На предприятии ОАО «Промприбор» этому уделяется достаточно внимания: проводятся различные мероприятия, о которых уже говорилось ранее, спортивные соревнования, выезды на природу и т.д.

Не совсем должным образом осуществляется материальная мотивация. Для большей части сотрудников наиболее важными формами материального стимулирования являются различные доплаты (премии, бонусы), а также доплаты за профессионализм и особое мастерство.

Большое внимание в ОАО «Промприбор» уделяется повышению квалификации кадров. У предприятия есть возможность качественно обучать персонал, ведь от профессионализма работников, от их мастерства зависит результат, а, следовательно, прибыль предприятия. В 2014 году сумма затрат на обучение персонала составила 681 тысячу рублей.

Проанализировав динамику численности персонала, а также результаты анкетирования, можно сделать вывод, что численность работников ОАО «Промприбор» недостаточно стабильна, наблюдается повышение текучести кадров.

Итак, корпоративная культура ОАО «Промприбор» имеет ряд отрицательных моментов:

Наблюдается повышающаяся текучесть кадров на предприятии (7,4 % в 2013 году), недостаточная стабильность коллектива.

Не все сотрудники имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии компании. Миссию компании не знают или смутно представляют 62% опрошенных, со стратегией компании не знакомы 42% сотрудников.

Не все работники ознакомлены с правилами поведения на предприятии. Более 20% опрошенных о них не знают.

Присутствует недостаточная удовлетворенность персонала климатом в коллективе.

27% опрошенных не намереваются долго работать в ОАО «Промприбор», планируют покинуть предприятие в ближайшее время, что говорит о возможности ещё большего повышения текучести кадров.

По итогам анализа были предложены следующие рекомендации по совершенствованию культуры ОАО «Промприбор»:

- необходимо выработать четкую нормативную базу по организационной культуре (кодекс корпоративного управления);
- необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, «сервис передвижения» – помощь транспортом и т.п.);
- создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива);
- разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе.

Таким образом, становится очевидным, что разработка неэффективных корпоративных кодексов, а как следствие снижение уровня управляемости корпоративной культурой, происходит от непонимания того, зачем это нужно. Сильная корпоративная культура в компании – это всегда бонус. Она позволяет эффективнее использовать ресурсный потенциал, привлекает и мотивирует членов трудового коллектива, а значит, в конечном счете, содействует росту экономических показателей.

В заключении можно еще раз отметить, что культура предприятия – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести компанию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому культуру предприятия необходимо изучать, планировать, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013) [Электронный ресурс]//Справочная правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 07.06.2013) [Электронный ресурс]//Справочная правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
3. Альгина, М.В. Управление качеством культуры организации [Текст]// Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 66-71.
4. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. СПб.: Гуманистика, 2012.- 458 с.
5. Бас В.Н. Корпоративная культура как инструмент формирования системы корпоративного поведения [Текст] //Экономические науки. 2013, -№ 3. С 12-20.
5. Баландина, Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества [Текст] // Вестник СГАУ. – 2012. – № 1. – С. 60-63.
6. Баландина, Т.М. Этапы управления развитием организационной культуры [Текст] // Вестник СГАУ. – 2012. – № 2. – С. 73-76.
7. Богатырев, М.Р. Организационная культура предприятия [Текст]// Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 104-111.
8. Богатырев, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления [Текст] // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2012. – № 6. – С. 97-124.

9. Диев, В.С. Философия управления [Текст]// Личность. Культура. Общество. – 2012. Т. 7. – № 1. – С. 295-316.
10. Карташова, Л.В., Никонова, Т.В., Соломанидина, Т.О. Поведение в организации [Текст]: Учебник / Под ред. Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 220с.
11. Коэн Аллен, Р. Курс МВА по менеджменту [Текст] / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2013.- 315 с.
12. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности [Текст] // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 4. С. 125–131.
13. Кузнецова, Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия [Текст]. – Справочник по управлению персоналом, 2012, №2.
14. Левкин, Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 4. – С. 8-16.
15. Магура, М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] // Управление персоналом. 2012. – № 1. – С. 24-29.
16. Магура, М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество [Текст]// Управление персоналом, 2013, № 11 с.43
17. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы [Текст] // Социс. – 2012. – С. 130-136.
18. Мозговая, Ю.А. Разработка конструктивной модели маркетингового целеполагания как основы стратегического управления организацией [Текст] // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1. С. 162–169.
19. Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Построение стратегической карты целей хозяйствующих субъектов [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 2-2. С. 146–147.

20. Мозговая Ю.А., Папанова С.Ю. Система целеполагания клиентоориентированных организаций [Текст] // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-2. С. 614-618.
21. Оглоблин, В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 17. – С. 56-59.
22. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании [Текст] // Консультант. Службы кадров. – 2011. – № 3. – С. 42-51.
23. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании [Текст] // Консультант. Службы кадров. – 2013 – № 5. – С. 32-36.
24. Роббинз, С. Основы организационного поведения [Текст]: учебное пособие / С.Роббинз. – М.: Вильямс, 2014. – 240 с.
25. Соломандина, Т.О. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании [Текст] // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 55-57.
26. Стоянова, В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 3-9.
27. Субочев, Н.С. Организационная культура как социальный идеал [Текст] // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 2. – С. 285-293.
28. Теплова, Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры [Текст]// Консультант директора. – 2013. – № 16. – С. 26-30.
29. Томилов В.В. Культура предпринимательства [Текст]: учебник / В.В. Томилов. – СПб: Издательство «Питер», 2014. – 250 с.
30. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2012.
31. Фей, К. Организационная культура и эффективность: российский контекст [Текст] // Вопросы экономики. – 2012. – № 4. – С. 58-74.

32. Цахаев, Р.К. Основы маркетинга [Текст]: учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева, С.А. Алиев. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 448 с.

33. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. 3-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.

Приложение 1

Преимущества и недостатки структур управления корпоративной культурой



image not found or type unknown



image not found or type unknown



image not found or type unknown



image not found or type unknown

1. Бас В.Н. Корпоративная культура как инструмент формирования системы корпоративного поведения //Экономические науки. 2013, -№ 3. С 12-20. [↑](#)
2. Оглоблин, В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 17. – С. 56-59. [↑](#)
3. Баландина, Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. – 2012. – № 1. – С. 60-63. [↑](#)
4. Богатырев, М.Р. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 104-111. [↑](#)

5. Альгина, М.В. Управление качеством культуры организации // Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 66-71. [↑](#)
6. Богатырев, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2012. – № 6. – С. 97-124. [↑](#)
7. Диев, В.С. Философия управления // Личность. Культура. Общество. – 2012. Т. 7. – № 1. – С. 295-316. [↑](#)
8. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2013 – № 5. – С. 32-36. [↑](#)
9. Баландина, Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. – 2012. – № 1. – С. 60-63. [↑](#)
10. Богатырев, М.Р. Организационная культура предприятия// Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 104-111. [↑](#)
11. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 4. С. 125-131. [↑](#)
12. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы // Социс. – 2012. – С. 130-136. [↑](#)
13. Теплова, Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры // Консультант директора. – 2013. – № 16. – С. 26-30. [↑](#)
14. Оглоблин, В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 17. – С. 56-59. [↑](#)

15. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2011. – № 3. – С. 42-51. [↑](#)

16. [↑](#)

17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2012. [↑](#)

18. Соломандина, Т.О. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании [Текст] // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 55-57. [↑](#)

19. Теплова, Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры [Текст]// Консультант директора. – 2013. – № 16. – С. 26-30. [↑](#)

20. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебник / В.В. Томилов. – СПб: Издательство «Питер», 2014. – 250 с. [↑](#)