

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
_____ Резник С.Д.
подпись, фамилия И.О.
_____ . _____ . _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема Развитие корпоративной культуры как основы системы стратегического менеджмента организации (на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы _____ Алимova Дарья Олеговна
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки _____ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки _____ «Стратегия кадрового менеджмента»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№161015-2018 Группа МЕН-21м
(номер группы)

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Сазыкина Ольга Анатольевна
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия .И.О)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

к магистерской диссертации Алимовой Дарьи Олеговны на тему: Разработка корпоративной культуры как основы системы стратегического менеджмента организации (на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», г. Пенза)

Во введение обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована научная и практическая значимость исследования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры как основы системы стратегического менеджмента.

Во второй главе представлены результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия, а также мониторинга корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»», приведены выявленные факторы и условия формирования корпоративной культуры предприятия.

В третьей главе представлены мероприятия и разработана программа, по развитию корпоративной культуры предприятия.

В четвертой главе приведена экономическая оценка разработанной программы.

В пятой и шестой главе представлены программное и правовое обеспечение предлагаемых разработок.

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) состоит из 6 разделов, введения, выводов и рекомендаций, приложений, содержит 37 рисунков и 14 таблиц. Библиографический список составляет 87 источников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Понятие и структура корпоративной культуры организации.....	
1.2. Корпоративная культура как инструмент стратегического менеджмента современной организацией.....	
1.3. Методические подходы к исследованию корпоративной культуры организации	
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «КОМБИНАТ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ «АГЕЕВСКИЙ»».....	
2.1. Анализ факторов внешней среды предприятия.....	
2.2. Исследование факторов внутренней среды ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»	
2.3. Анализ корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»».....	
2.4. Определение типа корпоративной культуры предприятия.....	
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «КОМБИНАТ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ «АГЕЕВСКИЙ»	
3.1. Методы формирования эффективной корпоративной культуры организации	
3.2. Разработка программы развития корпоративной культуры организации....	
3.3. Механизмы влияния корпоративной культуры на развитие стратегического менеджмента организации	
4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	
5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ	
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ	
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	
Приложение 1. Анкета по изучению корпоративной культуры организации	
Приложение 2. Сводные таблицы с результатами анкетирования сотрудников ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» по изучению корпоративной культуры организации	
Приложение 3. Приказ директора ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» о внедрении Корпоративного кодекса	
Приложение 4. Справка о внедрении результатов исследования в деятельность ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский».....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Существующие методы и подходы к управлению позволяют пронизывать и взаимоувязывать все основные контуры управления. В силу того, что каждый менеджер, предприниматель, бизнесмен регулярно сталкивается с чем-то новым, происходит частая корректировка планов и задач. По мере продвижения к заветной цели и развития ситуации постоянно требуется интеграция дополнительных людей и других ресурсов. Оптимальным выбором для организации бизнеса является использование таких методов управления, которые многократно доказали свою эффективность в подобных ситуациях. На этапе создания организации корпоративная культура формируется стихийно, что отражается, в частности, на том, как ее создатели подбирают персонал.

Изменение корпоративной культуры можно рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии; повысить уровень управляемости организацией; усилить сплоченность команды; использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации. Корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации. Это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения предприятия и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В настоящее время, когда в любой отрасли технологические новинки, сырьё и любые другие инструменты ведения бизнеса и достижения оптимального результата доступны всем, у организаций остаётся крайне мало способов, достигать лучшего результата, чем у конкурентов. И, пожалуй, основным ресурсом, при помощи которого организация может стать лидером на рынке – это люди. Клиенты, сотрудники и руководители компаний - это те три кита, на которые всё больше и больше опирается современный бизнес.

На рынке B2B, на котором функционирует объект исследования ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» корпоративная культура являются важным аспектом. Именно, корпоративная культура, формируют первое впечатление о предприятии у других организаций, позволяет установить длительные, доверительные отношения с клиентами, а также нарастить клиентскую базу. Грамотно сформированная корпоративная культура может сыграть решающую роль в выборе клиентом именно этого предприятия.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что тема развитие корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной организации является очень актуальной на данный момент.

Степень научной разработанности темы. Теоретической основой подготовки выпускной квалификационной работы послужили учебники теоретиков и практиков неоклассического менеджмента таких как П. Друкер, С. Кови, Д. Коллинз, Ф. Котлер¹, К. Нордстрем, Т. Питерс, Й. Риддерстрале, Р. Уотерман и др. рассматривали культуру организаций как важнейшую предметную область менеджмента, фон, на котором протекают все организационные процессы. Они исследовали влияние корпоративной культуры на эффективность организационной деятельности.

В работах зарубежных исследователей (Cox P., Soobiah D.², Gold K.³, Groysberg B., Lee J., Price J.⁴, Michelman P.⁵, Pan Y., Siegel S., Wang T. Yue⁶, Schein E.⁷, Камерон К., Куинн Р.⁸) и российских исследователей Т.Ю. Базарова⁹,

¹Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. [Текст]: 12-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2010. — 464 с.

² Cox P., Soobiah D. An empirical investigation into the corporate culture of UK listed banks. *Journal of financial regulation and compliance*. 2018. Vol. 26. Issue 1. pp. 120-134.

³ Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42. Issue. 6. pp. 568-575.

⁴ Groysberg B., Lee J., Price J. The leader's guide to corporate culture how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard business review*. 2018. Vol. 96. Issue 1. pp. 44-52.

⁵ Michelman P. The End of Corporate Culture As We Know It. *Mit sloan management review*. 2017. Vol. 58. Issue 4. p. 1.

⁶ Pan Y., Siegel S., Wang T. Yue Corporate Risk Culture. *Journal of financial and quantitative analysis*. 2017. Vol. 52. Issue 6. pp. 2327-2367.

⁷ Schein E. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*. 1996. Vol. 41. Issue 2. pp. 229-240.

⁸ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

В.В. Козлова, А. И. Наумова¹⁰, В. А. Спивака¹¹, В. В. Томилова¹² и др. корпоративная культура рассматривается как фактор эффективного управления персоналом и менеджмента организации.

В трудах А.О. Блинова¹³, С.В. Василенко¹⁴, Ю.Е. Кочетовой¹⁵ и др. корпоративная культура представляется действенным инструментом адаптации сотрудников в организациях и их мотивации к труду.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по развитию корпоративной культуры как основы системы стратегического менеджмента организации.

Для достижения данной цели были решены следующие **задачи**:

- раскрыта структура и функции корпоративной культуры;
- предложены методические подходы к исследованию корпоративной культуры и ее влияние на деятельность организации;
- проанализированы факторы, способствующие формированию корпоративной культуры организации;
- выявлены предпочтения сотрудников по формированию корпоративной культуры на основе анкетного опроса;
- проведена оценка корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»;
- рассчитана экономическая эффективность разработанных мероприятий;

⁹ Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9-17.

¹⁰ Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 71.

¹¹ Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2012

¹² Томилов В.В. Основы теории и практики формирования организационной культуры экономических систем // Экономика строительства. – 1993. – № 12.

¹³ Блинов, А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов // Управление персоналом. – 2012. - №12.

¹⁴ Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 136 с.

¹⁵ Кочетова Ю.Е. Роль корпоративной культуры в повышении социальной эффективности управления персоналом организации // Социальные науки. 2018. Т. 1. № 1-1 (20). С. 28-33.

- разработано программное обеспечение результатов исследования;
- обосновано правовое обеспечение результатов исследования.

Объектом исследования является корпоративная культура организации. Современные ученые, занимающиеся изучением культуры современных предприятий, говорят о ней и как о корпоративной культуре, и как об организационной культуре. Безусловно, оба подхода в определенной мере являются родственными. Однако, следует объяснить, почему в качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе выбрана именно корпоративная культура.

Следует согласиться с Т.О. Соломанидиной в том, что истоки понятия «корпоративная культура» восходят ко времени формирования первых профессиональных сообществ, которые этим понятием характеризовали установленные правила поведения и атрибуты принадлежности членов к данному сообществу. В XIX веке немецкий фельдмаршал Мольтке применил термин «корпоративная культура» к описанию взаимоотношений в офицерской среде. К. Голд дает следующее определение «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других...»¹⁶. По мнению В.В. Томилова «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь конкретной организации; это образ мышления, действия и существования».

Таким образом, изучая корпоративную культуру современного производственного предприятия, мы говорим об отличительных атрибутах, свойственных конкретному предприятию, наличие которых, как отмечают З.В. Якимова и В.И. Николаева, «является пропуском в «свой круг», создает чувство «Мы», позволяет сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и принадлежности»¹⁷.

¹⁶ Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *PublicAdministrationReview*. 1982. Vol.42. Issue.6. pp. 568-575.

¹⁷ Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности / З.В. Якимова, В.И. Николаева // Проблемы и перспективы развития экономики и

Таким образом, корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов, норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

Предметом исследования – процесс развития корпоративной культуры в организации ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский».

Методы исследования: анкетный опрос, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентной среды Портера, метод «OCAI».

Научная значимость результатов исследования заключается в комплексном подходе к рассмотрению и исследованию проблем развития корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной организацией и представлена совокупностью следующих положений:

- уточнено определение «корпоративная культура»,
- предложены составляющие корпоративной культуры,
- разработана модель и механизмы влияния корпоративной культуры на развитие стратегического менеджмента организации,
- разработана программа по развитию корпоративной культуры организации.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные рекомендации предназначены и будут внедрены в ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский». Таким образом, предприятие сможет

сформировать положительный имидж, повысить свою конкурентоспособность, привлечь более квалифицированных работников в свою организацию, а также повысить удовлетворенность сотрудников своей работой, что будет мотивировать их на качественную работу.

Структура работы. Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, шести разделов, заключения, библиографического списка и приложений. В первом разделе рассмотрены теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры. Во втором разделе проанализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на корпоративную культуру предприятия. В третьем разделе даны рекомендации по развитию корпоративной культуры организации. В четвертом разделе дана экономическая оценка эффективности проекта. В пятом и шестом разделе предложено программное и правовое обеспечение проекта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и структура корпоративной культуры организации

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы XX века, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

На сегодняшний день существует довольно много определений корпоративной и организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно – управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единого толкования. Каждый из авторов стремится продемонстрировать своё собственное понимание этого понятия. Рассмотрим ключевые определения этих феноменов.

Под «организационной» культурой или «культурой предприятия» обычно понимается духовный полюс предприятия. Ссылаясь на работы В.Кэлли и А.Кенеди¹⁸, Ф.Глазл¹⁹ описывают механизм воспроизводства организационной культуры: культура – это система взаимосвязанных руководящих представлений (идей, ценностей, норм, указаний, мыслительных представлений), которые лежат в основе образа поведения некоторого общества (это ритуал, фольклор, способы решения проблем, обычаи и т.д.), которые этим обществом признаются обязательными и само собой разумеющимися.

По поводу соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» в научной литературе существует несколько точек зрения.

¹⁸ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001.

¹⁹Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2012 – 264с., с. 236.

Первая группа авторов (Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн)²⁰ считают корпоративную культуру идентичной организационной. Они рассматривают корпоративную (организационную) культуру как комплекс базовых предположений, разработанных для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Вторая группа авторов (Й. Масуда, А. Тоффлер, О.Н. Антипина, В.Л. Иноземцев)²¹ связывают появление корпоративной культуры с переходом индустриального общества к постиндустриальному. Они трактуют корпоративную культуру как комплекс духовно – практических ценностей и действий в рамках позитивного корпоративизма, т.е. корпоративная культура возможна лишь на предприятиях, главной ценностью которых является социальное партнёрство, в остальных случаях на предприятиях существует не корпоративная, а организационная культура.

С точки зрения российского исследователя управления персоналом Ю.Г. Одегова²² важнейшие различия между корпоративной и организационной культурой следующие – характеристики корпоративной культуры задаются не столько особенностями данной корпорации, сколько культурой макросреды корпорации; корпоративная культура содержит себе ряд субкультур, существенно отличающихся друг от друга, тогда как организационная культура относительно однородна.

Согласно мнению отечественного исследователя корпоративной культуры Т.О. Соломанидиной, понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Это объясняется тем, что не всякая организация является корпорацией, т.е. понятие «организационная» культура шире понятия «корпоративная»²³. Однако, если термин «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне

²⁰ Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stankin.ru/science/Stepanyk_Dissertation_Autoreferat.pdf

²¹ Эффективность использования интеллектуальных ресурсов как показатель конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/science/actions/intell/01.doc>

²² Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2012. – 1056 с.

²³ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: [Текст]: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. - 624 с

ценностей и норм данного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства, то тогда корпоративная культура трактуется иные, более широкие нормы и ценности, определяющие помимо прочего и социальную ответственность данной сферы деятельности (улучшение условий труда, достойная оплата труда, защита жизни, здоровья, имущества работников, улучшение морального климата в коллективе, уважение прав личности, поддержка образования и творческих начинаний.). Поскольку в данной монографии будет рассматриваться динамичный неоднородный феномен, определяющий как внутреннюю среду предприятия, так и внешнюю, а также корпоративную социальную ответственность, в дальнейшем в работе будет использоваться термин «корпоративная культура».

Итак, корпоративная культура формируется под воздействием людей, работающих в организации, но вместе с тем именно она определяет поведение людей, их взаимодействие и даже осознание своего места в социуме, т.е. корпоративная культура – это очень сложный, многогранный феномен со сложной системой прямых и обратных связей между его структурными элементами.

Большинство исследователей, давая определение корпоративной культуре, акцентируют внимание на тех ценностях, правилах и нормах, которые её составляют, а также на двух основных функциях культуры: адаптационной и интеграционной. На основании этого корпоративная культура определяется как совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят своё логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, во взаимодействии сотрудников организации друг с другом и с окружающей средой, а также в различных продуктах организационной деятельности.

В научных публикациях понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» часто употребляются как синонимы. Однако, как справедливо замечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом неотчленённость формирующейся корпоративной культуры от

организационной делает первую недостаточно чётким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане»²⁴. Выделенные нами признаки организационной и корпоративной культур приведены на рис. 1.1. Основой для выделения данных признаков послужила концепция социокультурной среды, предложенная в работах И.В. Андреевой.



Рис. 1.1. Отличительные признаки корпоративной и организационной культуры

Для детального анализа корпоративной культуры необходимо исследовать её структурные элементы. Основоположником изучения структуры корпоративной культуры является Э. Шейн²⁵.

Следует отметить, что данное исследование проводилось на стыке двух дисциплин: психологии и организационного поведения. Э.Шейн выделил три уровня корпоративной культуры (рис. 1.2).

Таким образом, на основе сказанного данным автором можно сделать вывод о том, что корпоративная культура социально – духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и

²⁴Якимова, З.В., Николаева, В.И. Организационная и корпоративная культура [Текст]: хрестоматия. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.

²⁵ Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей по программе «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. И. Малкова/науч. ред. Т. Ю. Ковалева. -4-е изд. -СПб.: Питер, 2013. -352 с.

скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху.

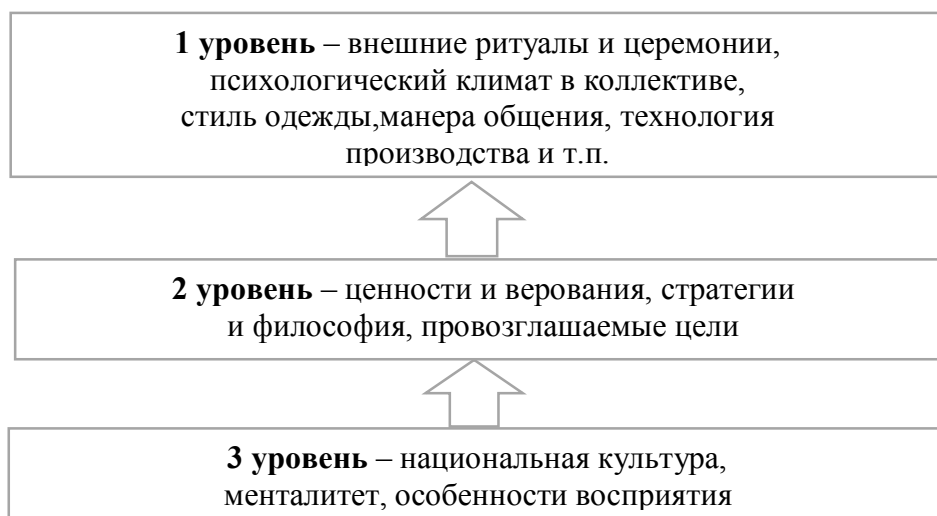


Рис.1.2. Структура корпоративной культуры

На сегодняшний день существует множество различных подходов к выявлению структурных элементов корпоративной культуры. Наиболее известны следующие исследования.

С.П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру на основе характеристик, наиболее ценящихся в организации: личная инициатива; готовность идти на риск; чёткие цели; согласованность действий; управленческая поддержка; сбалансированный контроль; лояльность сотрудников.

Вышеперечисленные характеристики позволяют оценить только организационное поведение и систему мотивации работников. Однако с этих позиций невозможно проанализировать корпоративную культуру как динамичную среду, определяющую внешнюю и внутреннюю коммуникацию организации.

А.Ф.Харрис и Р. Морган предлагают другие 10 характеристик корпоративной культуры²⁶:

²⁶Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2011. – С. 135.

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргонов, жестов и т.п.);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, деловой стиль, косметика, причёска и т.д.);
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, по статусу, опыту и знаниям, религии и гражданству и т.д.).

Исследования А.Ф. Харриса и Р. Моргана касаются большего числа аспектов, помимо организационного поведения и системы мотивации они анализируют явление социализации в труде, что очень важно для оценки корпоративной культуры, поскольку осознание человеком своего места в организации и места его организации в социуме является фундаментом корпоративной культуры.

Знакомство с корпоративной культурой начинается с первого, поверхностного или символического уровня, включающего такие внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое, объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей²⁷.

²⁷Осейко Н.: Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями. [Электронный ресурс] <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1122152>

Второй уровень корпоративной культуры получил у Шейна название «организационная идеология». Он особо подчёркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании – создателя или преобразователя её культуры. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный», уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации – это отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами и т.д.

2. Организационные ценности явления и предметы организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, имеющие особый смысл для членов данной организации.

4. Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией, но отношению к сотрудникам.

5. Психологический климат в организации – преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре.

В обобщенном виде предлагаем рассмотреть конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик.

1) *Осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других через индивидуализм);

2) *коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации отличает одну организацию от другой; жаргон, аббревиатуры, жестикюляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3) *внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур);

4) *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области* (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно);

5) *осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

6) *взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7) *ценности* (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и *нормы* (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. и.) и как эти ценности сохраняются;

8) *вера во что-то и отношение или расположение к чему-то* (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

9) *процесс развития работника и научение* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание);

10) *трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Большой популярностью пользуется подход к изучению корпоративной культуры, разработанный современными социологами. Подход основан на выделении пяти переменных:

1. *Дистанция власти* – это степень неравенства между людьми, которая считается допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в организации, а высокая – наоборот.

2. *Индивидуализм* – это степень, с которой люди предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-либо группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек сам заботится о себе и своих близких, несет полную ответственность за все свои действия. Другим полюсом этой переменной выступает коллективизм или низкая степень индивидуализма.

3. *Мужественность или женственность*. Эти два полюса отражают то, как люди данной организации относятся к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность», которые ассоциируются почти везде с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от ценностей типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений» и т.д., ассоциируемых преимущественно с ролью женщины.

4. *Стремление избежать неопределенности* – это степень, с которой люди данной организации оказывают предпочтение структурированным ситуациям (с четкими, ясными правилами) в противоположность неструктурированным.

5. *Долгосрочная или краткосрочная ориентация* в поведении членов организации. *Долгосрочная ориентация* характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. *Краткосрочная ориентация* характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций к наследию, через выполнение социальных обязательств.

Следует отметить, что все эти параметры организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Рассмотрим модель, согласно которой в любой организации всегда присутствуют:

- стратегическая цель, то есть то, ради чего используются ресурсы организации;
- миссия, то есть концепция, объясняющая основную идею бизнеса и то, какие потребности и какой группы людей фирма стремится удовлетворить;
- философия – способ достижения целей и реализации миссии фирмы.

Эта модель проявляется в специфических ценностях, символах, нормах, традициях, ритуалах²⁸.

Другие социологи рассматривают влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- кооперация между индивидом и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- лояльность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, всё зависит от того, какая философия преобладает: *индивидуалистическая* или *коллективистская*.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым

²⁸Бульчук В.А. Определение и основной функционал организационной культуры. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1114>

имеются разделяемые предположения. В этом случае определённые действия совершаются как бы без слов.

Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нём шока. Индивид чувствует себя частью организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или того, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае – клиент может серьёзно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек, идёт на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдать своё новое поведение «старой» культурой.

Таким образом, изучив теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры, было сформулировано более

подробное понятие корпоративной культуры, представляющее собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации.

Следовательно, для того чтобы оценить корпоративную культуру организации, необходимо выделить духовную и материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности сотрудников, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии; вторая составляющая является условием реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а так же комфортного пребывания сотрудников в корпоративном пространстве.

1.2. Корпоративная культура как инструмент стратегического менеджмента современной организации

Понятие корпоративной культуры исследуют как российские (Пугачев В. П., Зайцева Т.В. и Зуб А.Т., Виханский О.С. и Наумов А.И., В.А. Спивак, Т.О. Соломанидина), так и зарубежные ученые (Э. Шейн, Г. Хофстеде, М. Армтронг, М. Мескон, Р. Гэллегер). Можно выделить несколько объединяющих все исследования характеристик корпоративной культуры: наличие общих корпоративных ценностей, представлений, убеждений, которые проявляются в типичном, то есть наиболее часто встречающемся, распространенном поведении сотрудников в компании, это единая система внутрикорпоративного социального, экономического пространства²⁹.

Каждая культура компании уникальна и нет двух идентичных друг другу культур, составляющие корпоративной культуры это: ценности, нормы, убеждения, типичное поведение, установки и допущения³⁰.

²⁹ Малаховская, М.В. Корпоративная культура: особенности российской практики / М.В. Малаховская // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. № 2 (10). – С. 82-85.

³⁰ Семенова, Н.С. Корпоративная культура в АПК: содержание и особенности / Н.С. Семенова, М.В. Малаховская // Сельский механизатор. – 2016. – № 12. – С. 22-23.

В качестве базового приема определение корпоративной культуры как комплексной системы корпоративного пространства, состоящей из совокупности ценностей, представлений, установок сотрудников, которые проявляются как в объективном виде (поведение сотрудников, фирменный стиль одежды, свод правил корпоративной культуры), так и в субъективной форме (моральный и духовный климат компании).

Анализ структуры корпоративной культуры проводился различными учеными с позиций выделения нескольких ее уровней: Э. Шейн выделял уровни: артефактов, ценностный и глубинный уровни; Г. Джонсон и К. Шольс анализировали культуры на основе выделения нескольких слоев: ценности, убеждения, поведения и взятые за данность допущения. Также Спивак В.А. исследует культуру с использованием принципа пирамиды потребностей А. Маслоу. Содержание корпоративной культуры можно представить так: ценности, нормы и правила; условия труда и организация самой трудовой деятельности; материальные объекты – внешний вид, одежда, питание, символы и т.д.; осознание себя в организации; поведенческая и коммуникационная система. Функции корпоративной культуры вытекают из ее определения.

Так, в качестве основополагающих функций выделены следующие: имиджевая, ориентационная, интегрирующая, коммуникационная, социализирующая, мотивационная, регулирующая.

Выделяют и различные типы корпоративной культуры.

Так, исследованием конструктивных культур занимались такие ученые, как:

- Хофстед он выделял культуры на основе пяти измерений: дистанция власти; индивидуализм/коллективизм; мужественность/женственность; краткосрочная/долгосрочная ориентация³¹;

³¹ Хофстед Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ. – 2006. – Вып. 4. – С. 134-162.

- Кэмерон и Куинн – клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культуры³²;
- Дил и Кеннеди – культура усердной работы, крутых парней, процессуальная культура, культура инвестиций³³.

Существуют различия между корпоративными культурами различных стран. Так, всем известна система пожизненного найма Японии, педантичность немцев и поклонение перед старшими арабов. Какие же особенности таит в себе российская корпоративная культура?

Так, историк Ключевский В.О. в качестве основополагающих факторов российского характера называл многообразие и капризу русской природы, сочетание короткого лета и длинных осени и зимы. Именно поэтому в русском духе есть отвага и безрассудство, способность к напряженному труду и длительному бездействию. Российская культура во многом впитала в себя все многообразие различных моделей. Хочется также отметить, что в такой большой по территории стране корпоративная культура сельскохозяйственных организаций зависит от местных, региональных особенностей. Кроме этого наследие Советского Союза до сих пор имеет свое влияние на управление персоналом в целом по агропромышленному комплексу. Так, плановость, централизация, директивное руководство, жесткий контроль над исполнением решений – все это наследие СССР.

В тоже время сейчас происходит активный процесс выстраивания именно российской, а не советской культуры организации. В целом, можно выделить ряд черт, присущих российской культуре.

Во-первых, это особые отношения начальник – подчиненный. Зачастую стиль руководства в российских компаниях таков, что подчиненные становятся заложниками начальства. Это выражается в том, что начальство нередко прибегает к помощи работников не только в рабочее, но и в свободное от работы время. Также часто встречаются случаи, когда начальство критикует,

³² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

³³ Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни", 1982

оценивает не только работника как такового, а переходит на его непосредственную личность – отдельные качества характера и т.д. Нередки случаи, когда работник не только выполняет свои непосредственные должностные обязанности, но и в довесок множество несвязанных с его должностью дел. Особенность российской корпоративной культуры в том, что она противоречива и неоднородна. Российская модель склонна к перекосам, различным крайностям и находится в постоянном развитии. Идеальной типической культуры не существует и в любой культуре могут содержаться черты разных типов. Так произошло и в России, корпоративная культура компаний которой впитала в себя и наследие СССР, и реалии современного государства РФ.

Очевидно, что существует двойственная связь между *корпоративной культурой* и *стратегическим менеджментом*. Корпоративная культура влияет на стратегический менеджмент, в свою очередь стратегический менеджмент влияет на корпоративную культуру.

Стратегический менеджмент – целенаправленно управляет корпоративной культурой; на начальном этапе создания компании формирует основные базовые скрытые от людей вне компании предположения корпоративной культуры; закладывает основные параметры, организационные факторы и механизмы, в которых функционирует и развивается корпоративная культура.

Корпоративная культура – поддерживает стратегию компании; стимулирует членов организации к творческой деятельности, реализует свою воспитательную и мотивационную функции; является показателем конкурентоспособности компании, залогом развития и успешной деятельности организации, влияет на эффективность компании³⁴. Основополагающим при

³⁴Рубцов, Н. М. Управление информационными инновациями / Н. М. Рубцов, А. В. Кучинский // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 2 (10). – С. 65-69.

взаимодействии корпоративной культуры и стратегического менеджмента является нахождение собственного, уникального способа взаимосвязи³⁵.

Высокая степень совместимости стратегии и корпоративной культуры – важный залог успеха компании, ее конкурентного преимущества. Для поддержания этой гармонии менеджмент может воздействовать на культуру: поддерживать ее соответствие стратегии, изменять при рассогласованности, формировать и формализовать. Когда корпоративная культура осознанно используется менеджментом для достижения поставленных целей, она становится управленческим инструментом. Корпоративная культура находится, с одной стороны, под влиянием внутренних и внешних факторов, на нее с целью управления воздействует стратегический менеджмент компании, с другой стороны, корпоративная культура сама воздействует на эффективность деятельность компании. Это приводит нас к выводу о том, что корпоративная культура вправе считаться *инструментом стратегического менеджмента*³⁶.

В идеале корпоративная культура должна поддерживать стратегию компании, соответствовать политике менеджмента организации. Менеджменту необходимо принимать усилия по минимизации риска несоответствия культуры и стратегии, а, если этот риск невозможно искоренить, его необходимо вывести на допустимый уровень³⁷.

Уровень корпоративной культуры невозможно оценить без проведения диагностики ее состояния: насколько существующая культура эффективна, в какой степени она выполняет свои основные задачи – внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Эта оценка является основанием для выработки и осуществления управленческого воздействия по стабилизации, оптимизации или коррекции культуры организации³⁸.

³⁵ Рубцов, Н. М. Разработка и внедрение системы автоматизации управления компанией / Н. М. Рубцов, А. В. Кучинский // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 1(9). – С. 113-118.

³⁶ Томилин О.Б., Барнашова М.И., Томилин О.О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №3. С.19-38.

³⁷ Черных Е.А. Типология корпоративных культур, <http://www.corpculture.ru/content>

³⁸ Леви П. Корпоративная культура и управление изменениями. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012

Оценка корпоративной культуры организации нуждается в различных метеорологических подходах, решается методами и интегралами ее типологизации, диагностики и изменения. Среди таких заметное место занимает методика К. Камерона и Р. Куинна. Авторами был разработан алгоритм описания и диагностики культуры организации, который можно использовать как для учебных целей, так и в практике управления культурой организации. Важно понимать, что официальная и реально существующая культура могут существенно отличаться, при этом влияет на поведение сотрудников и эффективность деятельности именно последняя. Изучение культуры должно отражать оба ее аспекта, и именно их расхождение дает исследователю важную информацию. В основном же диагностика и оценка производится для реально существующей культуры³⁹.

Инструмент оценки Камерона – Куинна базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена корпоративная культура организации. Первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация».

Второе измерение – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль». Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая (табл. 1.1).

В таблице 1.1 представлена рамочная конструкция выбранного совмещения ценностных направлений измерения («конкурирующих

³⁹ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

ценностей») для рассмотренных типологий. Такое совмещение открывает возможность сравнения имеющих типологий по их оценочным результатам и создания развернутых, качественных характеристик базовых организационных культур, исходя из различных ценностных паттернов.

Клановая культура – квадрант А. Главная задача организации – объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью, концентрация на совместной работе для получения высоких результатов.

Таблица 1.1

Объединение существующих типологий организационных культур
в рамочной конструкции конкурирующих ценностей

<p>Клановая культура – квадрант А (простая конфигурация (семейная модель), культура мелких успехов (культура торговли), консультативная культура, культура роли, клубная культура, общинная культура, открытая система, партиципативная культура, «семья» (культура, ориентированная на власть), отзывчивая культура, шизоидная культура).</p>	<p>Адхократическая культура – квадрант В (модель «сельского рынка», культура мгновенных побед (культура «крутых парней»), предпринимательская культура, культура личности, «бейсбольная команда», сетевая культура, случайная система, «инкубатор»-культура, ориентированная на достижения, высокоэффективная культура, драматическая (стрессовая) культура).</p>
<p>Иерархическая культура – квадрант Д(профессиональная бюрократия (модель «хорошо смазанного механизма»), административная культура (культура процесса), корпоративная культура, культура власти, академическая (иерархическая) культура, наемническая культура, закрытая система, бюрократическая культура, «эйфелева башня» (культура, ориентированная на роль), реагирующая культура, бюрократическая (параноидальная) культура).</p>	<p>Рыночная культура – квадрант С (механистическая бюрократия (пирамидальная модель), культура перспектив (инвестиционная культура), «партизанская» культура, культура задачи, оборонная (рыночная) культура, фрагментарная культура, синхронная система, органическая культура, «управляемая ракета» (культура, ориентированная на цель), активная культура, депрессивная культура).</p>

Руководство считается «заботливым отцом», у которого опыта и власти больше, чем у «детей». Жесткая детерминация отношений между работниками в иерархической структуре, основанная на принятых правилах и процедурах, определяющих обязанности, ответственность и вознаграждение работника. Координирующий механизм – простой контроль.

Основная задача менеджмента – делегирование работникам полномочий и облегчение условий их участия в эффективной деятельности организации. Процесс руководства предполагает участие всех членов организации через рабочие совещания в анализе проблем, планировании совместных действий, оценке полученных результатов на основе разделения властей. Эффективность организации определяется рациональным распределением нагрузки и ответственности между работниками в соответствии с правилами и процедурами. Гибкость и инициатива работников и групп работников поддерживается и поощряется руководством.

Организация создает атмосферу взаимного доверия и ненасильственного дружелюбия, в котором легко строится коммуникативное пространство между работниками. Работниками организации являются те, кто умеет работать в команде, плечом к плечу, и к тому же обучен культуре отношений. Работники всех уровней дружелюбны в отношении друг с другом. Они успешно сотрудничают как на личном, так и на профессиональном уровнях. Члены организации высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее нематериальные факторы (похвала и признательность), чем материальный (деньги).

Адхократическая культура – квадрант В. Главная задача организации – неукротимый рост как выражение эгоистических потребностей харизматических фигур.

Основные принципы организации – ускорение адаптивности, обеспечение гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность. В деятельности организации осуществляется ориентация на постоянные нововведения творческого и поведенческого характера, не проводится четкой фиксации ролей всех членов организации. Интересы индивида ставятся выше интересов группы. Организация реализует систему ценностей, сформулированных работниками и обеспечивающих сохранение и свободу их личностной индивидуальности. Это смелость, рискованность, диверсификация, как проявление харизматичности. Организация создает все

необходимые условия самовыражения и самосовершенствования личности. Иерархия организации минимальна. Формализация и процедуры действий и поведения практически отсутствуют. Межличностные, деловые отношения жестко не прописаны, но правила выполняются. Координирующий механизм – взаимное саморегулирование.

Главная задача менеджмента – ускорение предпринимательства, поощрение творчества и деятельности на передовых рубежах, разработка новой продукции, совершенствование услуг и подготовка к новым свершениям. Менеджмент организации сознательно добивается постоянного самосовершенствования всех членов, предоставляя возможности для выявления потенциала каждого. Он обеспечивает высокую степень привлечения работников к установлению целей организации. Выбор средств достижения целей – предмет обсуждения в коллективе, не взирая на иерархию власти. Достижение целей основывается на членах организации, взявших на себя ответственность за результаты достижения.

В организации поддерживается высокий уровень общительности и низкий уровень общности, чрезвычайно дружелюбная и креативная атмосфера. Среди работников независимо от должностного положения много общения в неформальной обстановке. Среди членов организации силен дух состязательности, каждый готов взять ответственность. Цель деятельности каждого члена организации – «путешествие к самому себе».

Рыночная культура – квадрант С. Главная задача организации – механистическая бюрократия, направленная на достижение результата, которого можно и нужно добиться любыми средствами.

Основой деятельности организации является рационализация и узкая специализация производственного процесса с учетом профессиональной компетенций членов. Негласными правилами поддерживается гармония и согласие при распределении ролей. Профессиональные и управленческие роли распределяются на основе имплицитных (неявных) ожиданий. Организация открывает большие возможности для высококлассных профессионалов,

уверенных в себе и умеющих оперативно принимать решения в критических условиях. Организация работы – испытание профессиональных возможностей участников. Отношения между людьми, технологические требования, бизнес-процессы жестко прописаны в формальных правилах и законах или закреплены традицией. Координирующий механизм – стандартизация трудовых процессов.

Менеджмент является истинно предпринимательским, нацелен на достижение определенных целей, хорошо организован и работает на сложившихся рынках, практикуя одни и те же технологии и модели конкуренции. Менеджмент обеспечивает формулировку целей и задач деятельности организации. Участие членов при этом незначительно. В решении принятых задач менеджмент привлекает широкий круг членов организации в соответствии с требуемой профессиональной квалификацией. Организация создает все условия для временной совместной работы большего числа различных специалистов над достижением поставленной цели. Члены организации – высокие профессионалы, каждый участвует в совместном решении проблемы. Стандарт организации – выполнение проектов в заданные сроки и с заданным качеством путем максимальной концентрации интеллектуальных ресурсов и максимального обеспечения материальными ресурсами. Роль участника проекта определяется его способностями, профессиональной компетентностью, а не занимаемой должностью.

В организации поддерживается низкий уровень общности и низкий уровень общительности. Работники склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией. Профессиональная компетентность – предмет гордости и критерий оценки своего положения в организации. Профессиональная компетентность приоритетна, несмотря на иерархию власти. Контроль за работником осуществляется по формализованным программам и правилам, основанных на профессионализме членов.

Иерархическая культура – квадрант D. Главная цель организации – профессиональная бюрократия бизнес-процессов, концентрирующаяся на

техническом совершенстве, на том, как она что-либо делает, а не на том, что она делает.

Основные принципы организации – формализованное и структурированное место работы, когда деятельностью работников руководят утвержденные правила и процедуры. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы, основными задачами которых являются поддержание плавного хода организации, долгосрочные заботы – стабильность, предсказуемость, продуктивность (рентабельность).

В организации поддерживается единоначалие, опирающееся на бюрократический аппарат. Власть организована иерархически. В иерархии управления осуществляется строгое распределение ролей. Основой организации является бюрократическое распределение труда, контроль за которым осуществляется по вертикали иерархии: каждый следующий уровень выполняет демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. Высокая централизация организации с неизбежностью требует масштабного комплекса утвержденных и доведенных до всех работников правил, норм, процедур, стандартов и спецификаций действий. Эффективность деятельности организации связывается с системой тотального контроля за исполнением нормативно-процедурной базы. Организацией не предусмотрены нарушения иерархии, связанные с амбициозными, активными, полными идей сотрудниками. Координирующий механизм – стандартизация навыков.

Главная задача менеджмента – сохранить свое положение. Менеджмент без участия членов организации определяет, как цели и задачи деятельности, так и способы, и методы их реализации. Заседания менеджмента длятся бесконечно, хотя принимается мало решений. Решения безусловны к исполнению. В деятельности организации важную роль играет процесс документирования, как способ распределения ответственности. Стратегический менеджмент отсутствует, он подменяется финансовыми планами, которые тщательно анализируются. Организация переходит от смелых инноваций к тривиальной продукции, от лидерства в расходах к пагубной бережливости, от

высококачественного руководства к бесполезности. Механизм социальной мобилизации членов – принуждение, основанное на экономическом интересе.

В организации отсутствуют сплоченность, нет общей объединяющей цели, порождая чувства неуверенности и беспомощности. Технологические правила прописаны более четко, чем взаимоотношения между людьми. Члены организации, защищаясь от бесконечных методов контроля, постоянно регистрируют различными способами текущие процессы, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. Отношения между сотрудниками определяются не личностными особенностями, а статусом, титулами и местом в должностной иерархии. Бюрократический аппарат обеспечивает жесткий внешний контроль над деятельностью членов. В организации поддерживаются низкий уровень общения и высокий уровень общности. В отношениях между работниками предпочтение отдается деловому стилю, обусловленному установленными правилами и регламентами. Основная этическая ценность – чиновничество, основной социально-психологический принцип – конформизм.

Графически это иллюстрируется диаграммой организационной культуры организации (рис. 1.3).

Измерения, представленные на рисунке 1.3, и образуемые ими квадраты объясняют различие в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Каждый квадрат представляет собой средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, то есть как раз тех элементов, которые образуют организационную культуру организации. Следовательно, данное средство оценки является именно тем инструментом, который позволит диагностировать доминирующую ориентацию организации на базе этих стержневых типов культуры. Он также окажется полезным в деле диагностики мощности культуры, культурного типа и согласованности культуры организации.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены две основные функции корпоративной культуры – общие и специфические. Согласно методологии К. Камерона и Р. Куинна, в зависимости от характера

внутрикорпоративных отношений, существует четыре типа корпоративной культуры: бюрократическая, клановая, рыночная и адхократическая.



Рис. 1.3 Рамочная конструкция Камерона – Куинна

Методы изучения корпоративной культуры организации позволяют руководителям всех структурных подразделений отслеживать обстановку как вне, так и внутри организации и, соответственно, принимать правильные управленческие решения.

1.3. Методические подходы к исследованию корпоративной культуры организации

Цель проведения исследования в данной выпускной квалифицированной работе является формирование корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной организацией (на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»).

Неоднозначность подходов к выделению компонентов корпоративной культуры приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OSAI К. Камерона и Р. Куинна⁴⁰, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина⁴¹, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.⁴²

При написании первого параграфа анализировался теоретический материал трудов таких ученых как Соломанидина Т.О. «Организационная культура компании», Шейн Э. «Организационная культура и лидерство»⁴³, Козлов В.В. «Корпоративная культура» и другие. Было приведено определение «организационная культура», обозначена взаимосвязь организационной культуры с корпоративной культурой организации. Дано определение понятию «корпоративная культура», раскрыты ее функции и структура.

При написании второго параграфа анализировался теоретический материал таких ученых как Камерон К. «Диагностика и изменение организационной культуры», Леви П. «Корпоративная культура и управление изменениями» и других. В данной части была определена степень важности корпоративной культуры как инструмента стратегического менеджмента. Была приведены и раскрыты основные инструменты оценки корпоративной культуры организации.

⁴⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

⁴¹ Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» / И.Н. Колобова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2016. № 9. С. 8-13.

⁴² Парфенова И.Ю. Организационная культура / И.Ю. Парфенова, З.А. Парфенова. – Новосибирск: СибАГС, 2016. – 151 с.

⁴³ Schein E. In defence of Schein's perspective on organizational culture – Reply. Safety science. 1996. Vol.42. Issue10. pp. 980-981.

Для проведения анализа маркетинговой среды предприятия использованы следующие документы ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»:

- изучение финансовой отчетности предприятия за 2012 – 2017 года;
- штатное расписание;
- документы системы менеджмента качества (свидетельство, стандарты организации, акты инспекционного контроля, руководство по качеству);
- учредительные и регистрационные документы (устав, свидетельства, приказы, протоколы);
- электронные документы «Обрабатываемые тендеры», «Анализ работы тендеров», «Потенциальные клиенты», «Основные поставщики», «Размеры скидок», «Ценообразование», «Анализ работы предприятия»;
- данные, содержащиеся в программе «1С: Предприятие - Зарплата и управление персоналом».

Предметом данного исследования является процесс формирования корпоративной культуры предприятия. Объектом исследования является ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский».

Самый значимый этап исследования – это анализ собранной информации. На этом этапе проверялось насколько верны были исходные предположения, получаем ответы на заданные вопросы и выявляем новые проблемы.

«SWOT – анализ» предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия (рис. 1.4).

Сильные стороны организации – это виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности.

Слабые стороны организации – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в

которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное состояние.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ "СИВ" <i>Использование сильных сторон для получения дополнительных преимуществ от появившихся возможностей</i>	ПОЛЕ "СИУ" <i>Использование сильных сторон организации для устранения угроз</i>
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ "СЛВ" <i>Усиление слабых мест организации за счет использования появившихся возможностей</i>	ПОЛЕ "СЛУ" <i>Предотвращение нависших угроз и преодоление слабостей</i>

Рис. 1.4. Матрица SWOT – анализа

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих:

1. *Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий* зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т.д.

2. *Возможности появления новых конкурентов* в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль (стоимости входа в отрасль).

3. *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену.

4. Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

5. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью.

PEST – анализ. В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду (далее, общее окружение) и мезосреду (ближнее, отраслевое окружение).

Макросреда - это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения.

Мезосреда - это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия.

К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование.

Совместное рассмотрение факторов внешней и внутренней сред служит основой для выработки целей и стратегии организации, в наибольшей степени учитывающей открывающиеся возможности во внешней среде, адекватно реагирующей на возникающие угрозы, наиболее полно использующей внутренний потенциал организации.

Для того, чтобы в полной мере исследовать корпоративную культуру организации, необходимо провести анкетный опрос сотрудников фирмы.

Анкета в широком смысле представляют собой систему вопросов, объединенных общими темой, исследовательским замыслом и направленных на выявление количественных и качественных характеристик объекта анализа.

В анкете представлены различные типы вопросов. Закрытые, открытые, полужакрытые, вопросы-ловушки. Это необходимо для того, чтобы результаты были наиболее точными и приближенными к истине.

Открытые вопросы – хороши тем, что люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что волнует их больше всего, о том, что доминирует в их сознании. Но самое главное состоит в том, что, реагируя на вопрос без подсказки вариантов ответа, люди лучше проявляют особенности своего повседневного, обыденного сознания, свой образ мыслей.

Закрытые вопросы позволяют более строго интерпретировать ответ. Рамки соотнесения оценок и суждений определяются здесь набором единых для всех опрошенных вариантов ответа.

Полузакрытые – вопросы, в которых оставляется прочерк для дополнительных комментариев и замечаний. В конце списка ответов значится: "Дополнительные замечания (укажите, какие именно)."

Вопросы-ловушки помогают определить добросовестность респондента⁴⁴.

Все вопросы анкеты группируются в 6 блоков, в каждом из которых по 4 тематических вопроса:

1 блок «Тип реальной и предпочтительной организационной культуры предприятия». Данный блок является вводным и своего рода ознакомительным для тех сотрудников, кто не совсем представляет, что такое корпоративная культура. Так же в этом разделе выясняется наличие или отсутствие единой корпоративной культуры, и, конечно же, само отношение персонала к ней.

2 блок «Факторы, способствующие формированию организационной культуры организации». Данный блок позволяет выявить какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры организации.

3 блок «Традиции и ценности». Данный блок позволяет выявить, есть ли в фирме традиции и ценности, корпоративные вечера и выезды на природу. А также выясняется, адаптируют ли новых сотрудников в рабочий процесс. Еще, в этом разделе, сотрудникам будет предложено оценить свою фирму по различным особенностям.

4 блок «Конфликты». Данный блок предназначен для выявления конфликтов среди сотрудников, а также между сотрудниками и начальством. Это позволит сделать вывод о морально-психологическом климате в фирме.

5 блок «Анализ конкурентных преимуществ организации». В этом разделе выявлено какими факторами обладает организация, и что способствуют повышению конкурентоспособности организации.

6 блок «Персональная характеристика». Блок необходим для выяснения пола, возраста, заработной платы и образования респондентов.

⁴⁴ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология программа методы [Текст]: / Самара: Самарский университет, 1995. – 328 с.

Таким образом, результаты исследования позволят собрать информацию, на основе которой будет разработаны практические рекомендации по формированию корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной организацией (на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»)).

Выбранная методика позволит обеспечить репрезентативность полученных данных и обеспечит достоверность рекомендаций, разработанных в выпускной квалификационной работе.

Выводы по главе 1. Таким образом, изучив теоретические и методические основы формирования корпоративной культуры, следует сделать следующие выводы:

1) Уточнено понятие «корпоративная культура», представляющая собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации к достижению стратегических целей.

2) Обосновано, что в отличие от организационной культуры корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов, норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

3) Установлено, что для того, чтобы оценить корпоративную культуру организации, необходимо выделить ее духовную и материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности сотрудников, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии; вторая составляющая является условием

реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а так же комфортного пребывания сотрудников в корпоративном пространстве.

4) Выделены две основные функции корпоративной культуры – общие (имиджевая, ориентационная, интегрирующая, коммуникационная, социализирующая, мотивационная, регулирующая) и специфические, которые зависят от специфики деятельности конкретной организации.

5) Рассмотрены различные типологии корпоративной культуры, согласно которым можно утверждать о неоднозначности подходов к выделению компонентов корпоративной культуры, что приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OCAI К. Камерона и Р. Куинна, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.

6) Разработаны методические подходы к исследованию корпоративной культуры современной организации, включающие анкетный опрос, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентной среды Портера, метод «OCAI», использование которых позволит руководителям всех структурных подразделений отслеживать обстановку как вне, так и внутри организации и, соответственно, принимать правильные управленческие решения.

2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ООО «КОМБИНАТ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ «АГЕЕВСКИЙ»»

2.1 Анализ факторов внешней среды предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» представляет собой современное производство кондитерских изделий, оптовая база и регулярные поставки. ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» был создан в 2000 году и располагается по адресу: г.Пенза, Проспект Победы д.75-А. Генеральный директор предприятия – Агеев Лев Алексеевич.

Деятельность предприятия начиналась с узкой специализации по производству двух существующих изделий: сухарей и пряников. На сегодняшний день производственные площади увеличились, установлены новые линии по производству сахарного печенья, пряника, сухаря и овсяного печенья. Сегодня в ассортименте более 100 наименований кондитерских изделий: печенье сахарное, комбинированное, в глазури, овсяное, пряники, сухари. Производство продукции является главной задачей работы Комбината кондитерских изделий «Агеевский». Продукция предприятия является не сезонной, поэтому спрос на кондитерские изделия всегда стабильный. Цены на мучные кондитерские изделия предприятия составляют в среднем от 75 до 95 рублей.

В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством РФ, Законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью», нормативными документами, положением об учётной политике для целей бухгалтерского и налогового учёта.

Вся продукция данного предприятия сертифицирована и соответствует всем стандартам Российской пищевой промышленности, осуществляется контроль на ГМО, ведется контроль качества и безопасности продукции, сырья, условий труда, с сопровождением санитарной и технологической документацией. Предприятие сертифицировано по международной системе

менеджмента качества HACCP и ISO 22000-2007. Это гарантированно обеспечивает потребителям безопасность употребления пищевых продуктов, что является первоочередной и главной задачей в работе пищевой отрасли.

Внешняя среда в значительной степени влияет на деятельность организации, что в свою очередь в некой степени отражается на корпоративной культуре. Тем не менее практика показывает, что даже организации, работающие в одной сфере, имеют совершенно разную внутреннюю культуру. Причиной этому является то, что организации по-разному решают вопросы внешней адаптации и внутренней интеграции. Внешняя адаптация представляет собой меры для существования в условиях жесткой конкуренции, а внутренняя интеграция представляет собой процессы, которые происходят внутри организации.

Для упрощения рассмотрения внешней среды предприятия ее следует разграничить на макро- и микросреду.

Основопологающим фактором внешней микросреды ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» являются поставщики.

Рассмотрим основных поставщиков, которые оказывают влияние на себестоимость и качество продукции напрямую. Среди продукции, которую покупает предприятие можно выделить следующие виды:

- основное сырье (мука, сахар, масло, дрожжи и др.);
- наполнители и ароматизаторы (сгущенное молоко, джемы и повидла, какао-порошок и какао-масло, сухофрукты);
- упаковочные материалы (пластиковая упаковка, гофрокартон и картонная упаковка).

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для производства продукции ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» представлены следующими организациями:

- ОАО Чаадаевский комбинат хлебопродуктов, Пензенская область, пос. Чаадаевка;

- ОАО Каменский элеватор, Пензенская область, г. Каменка;
- ЗАО «Фебус», г. Санкт-Петербург;
- ООО «Гран Ассорти поставка», г. Москва;
- ООО «Концерн «Покровск», г. Энгельс, Саратовская область.

Несмотря на то, что поставщики могут поставлять одну и ту же продукцию, что обеспечит взаимозаменяемость, стоимость сырья варьируется, немаловажным фактором является и стоимость доставки сырья.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 5-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает некую зависимость от поставщиков сырья, т.к. некоторые поставщики расположены в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

География поставок продукции ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Предприятие поставляет свою продукцию в города: Москва, Владимир, Сызрань, Ульяновск, Новосибирск, Екатеринбург, Иркутск, Челябинск, Саранск, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-Петербург, Тольятти, Нижний Новгород, Камышин (Волгоградская область), Минск и другие.

Следующим фактором внешней среды являются конкуренты.

ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в городе Пензе имеет четыре основных конкурентов, это КФ «Ванюшкины сладости», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», ОАО «Пензенский Хлебозавод №2», ОАО «Пензенский Хлебозавод №4». Рассмотрим деятельность каждого из них более подробно.

1. ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - крупнейшее предприятие кондитерской промышленности города Пензы. Фабрика основана в 1925 году. На сегодняшний день фабрика вырабатывает широкий ассортимент

кондитерских изделий более 130 наименований. Основные группы вырабатываемой продукции: конфеты, ирис, драже, карамель, зефир, восточные сладости, вафли, пряники, печенье, торты – рис. 2.1.



Рис. 2.1. Эмблема ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

2. Кондитерская фабрика «Ванюшкины сладости» - кондитерское предприятие города Пензы. На данный момент ассортимент предприятия составляет более 800 наименований кондитерских изделий. Основные группы реализованной продукции предприятия - печенье, кексы, пряники, минитортики, пирожные, рулеты, мармелад, суфле, зефир, вафли, халва, козинак – рис.2.2.

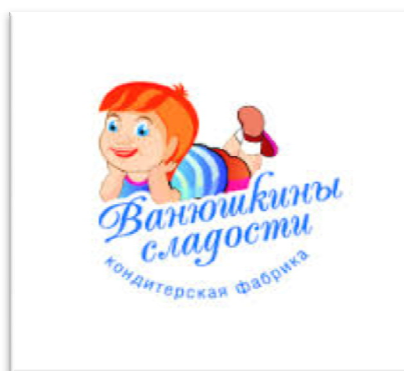


Рис. 2.2. Эмблема КФ «Ванюшкины сладости»

3. ОАО «Пензенский Хлебозавод №2» - является крупнейшим хлебопекарным предприятием и одним из основных поставщиков хлебобулочных изделий в городе Пензе и Пензенской области. На сегодняшний день ассортимент завода включает в себя 173 вида кондитерских изделий. Основные группы вырабатываемой продукции - печенье, пряники, сушки, сухари, кукурузные палочки, кексы и рулеты – рис 2.3.

4. ОАО «Пензенский Хлебозавод №4» - крупнейший производитель хлебобулочных и мучных кондитерских изделий на рынке Приволжского Федерального округа России. Сегодня ОАО «Пензенский хлебозавод № 4» специализируется на выпуске хлебобулочных и мучных кондитерских изделий. Ассортимент хлебозавода включает в себя около 150 наименований. Основные группы продукции кондитерских изделий – вафли, сухари, мармелад, печенье, пряники – рис 2.4.



Рис. 2.3. Эмблема ОАО «Пензенский Хлебозавод №2»



Рис. 2.4. ОАО «Пензенский Хлебозавод №4»

Каждый покупатель видит нужный ему товар как некий набор атрибутов. Именно атрибуты «создают» услуги и как таковые используются в качестве критерия их выбора. Такой подход является чрезвычайно важным для практического маркетинга, так как он создает теоретическую основу для сегментации, базирующейся на выгодах, позиционирования, а также для формирования соответствующей продуктовой политики.

С учетом этого, для анализа оценки потребителем информации об альтернативных вариантах при выборе конкретного предприятия, была разработана мультиатрибутивная модель (табл. 2.1).

Для расчета результатов использовалась формула Фишбеина⁴⁵:

$$A = \sum B_i C_i, \quad (2.1)$$

где А – позиция потребителя по отношению к предприятию;

B_i - относительная важность для потребителя i -го атрибута;

C_i – воспринимаемая потребителем степень присутствия i -го атрибута в деятельности предприятия.

Таблица 2.1

Мультиатрибутивная модель оценки потребительских предпочтений

Атрибут	Важность атрибута	Альтернативные варианты предприятий									
		ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»		ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»		КФ «Ванюшкины сладости»		ОАО «Пензенский Хлебозавод №2»		ОАО «Пензенский Хлебозавод №4»	
		Бальная оценка	Взвешенная оценка	Бальная оценка	Взвешенная оценка	Бальная оценка	Взвешенная оценка	Бальная оценка	Взвешенная оценка	Бальная оценка	Взвешенная оценка
Узнаваемость бренда	0,15	6	1,2	10	1,5	10	1,5	10	1,5	6	0,9
Ассортимент продукции	0,1	6	0,9	7	0,7	10	1	8	0,7	7	1
Доля рынка в Пензенской области	0,15	8	0,6	10	1,5	8	1,2	8	1,2	5	0,5
Маркетинговая политика	0,1	6	0,7	9	0,9	10	1	9	0,9	6	0,6
Качество продукции	0,1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Цена	0,15	9	1,35	10	1,5	8	1,2	8	1,2	10	1,5
Фасовочная продукция	0,1	6	1	10	1	8	0,8	10	1	7	0,7
Распространенность в других регионах	0,15	7	1,2	10	1,5	9	1,35	10	1,5	8	1,2
	1	59	7,85	75	9,5	72	8,95	71	8,9	56	7,2

Данные расчеты свидетельствуют о том, что ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и КФ «Ванюшкины сладости» является более

⁴⁵Наумов В.Н. Модели поведения потребителей в маркетинговых системах: Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2009 – 240 с.

предпочтительным для потребителей в выборе кондитерских изделий. Согласно мнению потребителей, ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» уступает конкурентам в таких направлениях, как узнаваемость бренда, маркетинговая политика, ассортимент и фасовка продукции.

Внешняя макросреда среда (среда косвенного воздействия) маркетинга — совокупность крупных общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты внешней микросреды маркетинга, включающая в свой состав: политические, экономические, демографические, и технологические факторы.

Рассмотрим влияние каждой группы факторов макросреды на деятельность ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»».

1. Экономические факторы⁴⁶.

Экономические факторы оказывают влияние на работу предприятия в любой сфере реализации – продукции или услуг. На основании экономических факторов определяются как особенности развития самого предприятия, так и динамика спроса покупателей. К числу экономических факторов относятся: уровень инфляции; ВВП на уровне страны и региона; доходы населения.

Рассмотрим влияние каждого из выделенных факторов подробнее.

Для характеристики основных экономических факторов, которые будут оказывать влияние на работу производственного предприятия в предстоящем периоде, необходимо прежде всего, оценить степень и динамику темпов роста инфляции, в соответствии с которыми можно сказать, что по сравнению с уровнем 2012 года инфляция в течение последних трех лет снижается, однако, стабильно остается на уровне свыше 6%. С этим связаны негативные прогнозы на текущий год относительно экономики государства в целом и динамики доходов его граждан (рис. 2.5). В соответствии с данными рисунка 2.5 понятно, что в течение последнего года в России нарастает инфляция, темпы которой в настоящее время выступают в качестве реальной угрозы развития рынка развлекательных услуг, который демонстрирует наибольшие темпы роста в период относительной экономической стабильности, повышения доходов

⁴⁶http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/finance

населения и снижения темпов инфляции, дающего уверенность в завтрашнем дне. В настоящее же время эксперты говорят о дальнейшей стагнации рынка и возможности сохранения темпов инфляции в течение 2018 года.

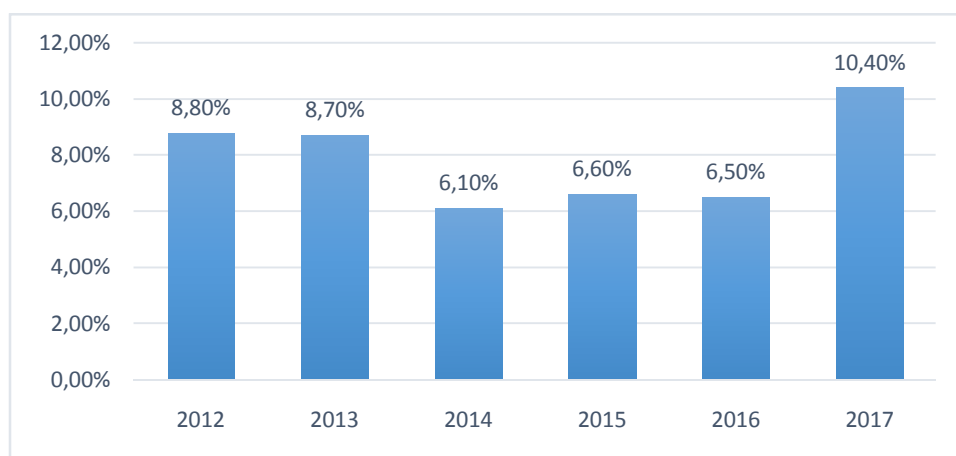


Рис. 2.5. Динамика инфляции в России, 2012 – 2017 гг., %

В связи с тем, что предприятие работает на региональном рынке, важно оценить динамику регионального валового продукта, его изменение в расчете на душу населения (рис. 2.6).

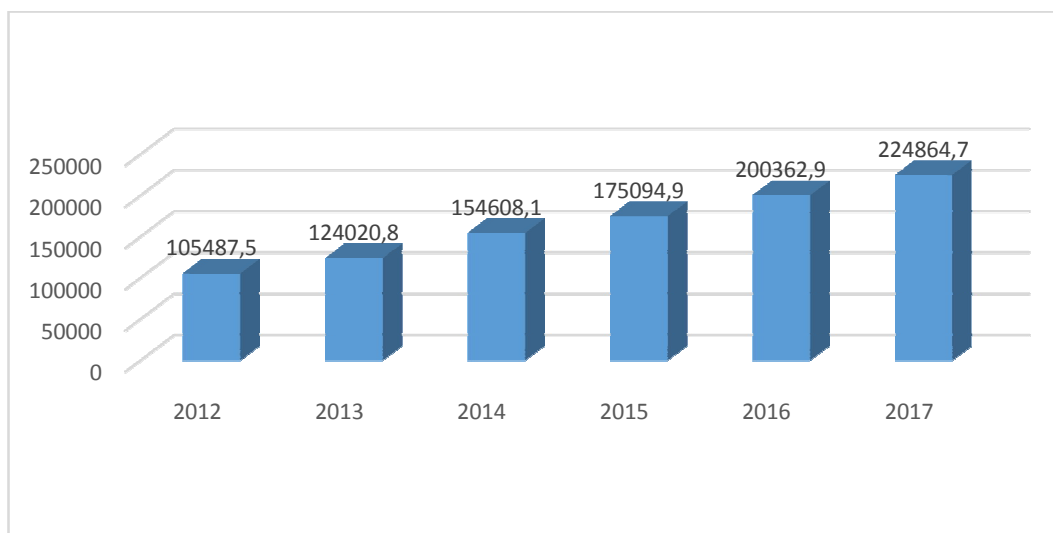


Рис. 2.6. Динамика ВРП на душу населения, 2012 – 2017 гг., руб.

В соответствии с данными рисунка 2.6, в этом случае также имеем позитивную динамику, оказывавшую предположительно положительное влияние на развитие рынка, однако, при этом также необходимо учесть

негативные тенденции в российской экономике, которые, без сомнения, находят отражение и в региональной экономике.

Таким образом, обобщив особенности влияния на работу ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» экономических факторов, можно отметить, что в силу их проявления на уровне государства и экономики региона, они оказывают как позитивное, так и негативное влияние на работу предприятия, что в целом, свойственно для национальной экономической системы в целом.

2. Демографические факторы⁴⁷.

Динамика продаж кондитерских изделий определяется на основании социальных характеристик населения того или иного региона, его демографических характеристик, потребностей. К числу основных социальных факторов, оказывающих влияние на работу предприятия, относятся демографические характеристики развития региона, в том числе: динамика численности населения региона; динамика трудоспособного населения области; возрастная структура населения.

Так как предприятие работает на региональном рынке, обратимся в этой связи, прежде всего, к анализу демографических параметров среды Пензенской области. Для этого, прежде всего, проследим динамику численности населения (рис. 2.7).

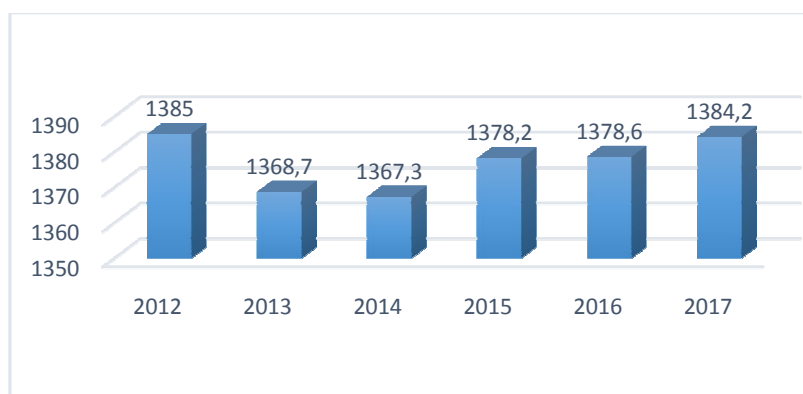


Рис. 2.7. Динамика численности населения пензенского региона, 2012 – 2017 гг., тыс. чел.

⁴⁷http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/population

В соответствии со структурой рынка кондитерских изделий не менее важно оценить численность экономически активного населения, так как от экономической активности и заработка напрямую зависит динамика продаж (рис. 2.8).

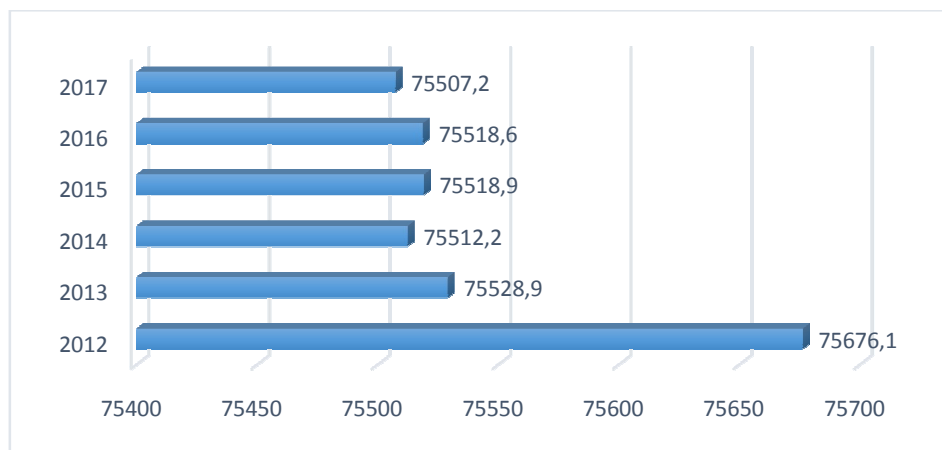


Рис. 2.8. Динамика численности экономически активного населения, 2012 – 2017 гг., тыс. чел.

В соответствии с данными графика понятно, что в течение 2014–2017 гг. численность экономически активного населения Пензы стабильно снижается, причем, довольно быстрыми темпами. Этот фактор может оказать негативное влияние на динамику продаж кондитерских изделий.

Для развития предприятия важна также возрастная градация населения, поскольку основными потребителями кондитерских изделий выступают представители определенных слоев населения. Динамика численности населения по возрастным группам представлена на рисунке 2.9. Анализ численности основных возрастных групп населения свидетельствует о положительном влиянии данного фактора на работу предприятия, так как основными потребителями кондитерских изделий являются мужчины и женщины в возрасте 18 – 45 лет.

Таким образом, обобщив влияние социальных факторов на работу предприятия, можно отметить, что в соответствии с общероссийской тенденцией старения населения и сокращения его численности, Пензенская

область не является исключением. Негативная динамика численности населения и его наиболее активной части говорит о нестабильности демографической ситуации в государстве, которая, естественным образом, оказывает отрицательное воздействие на динамику продаж в связи с сокращением доходов населения.

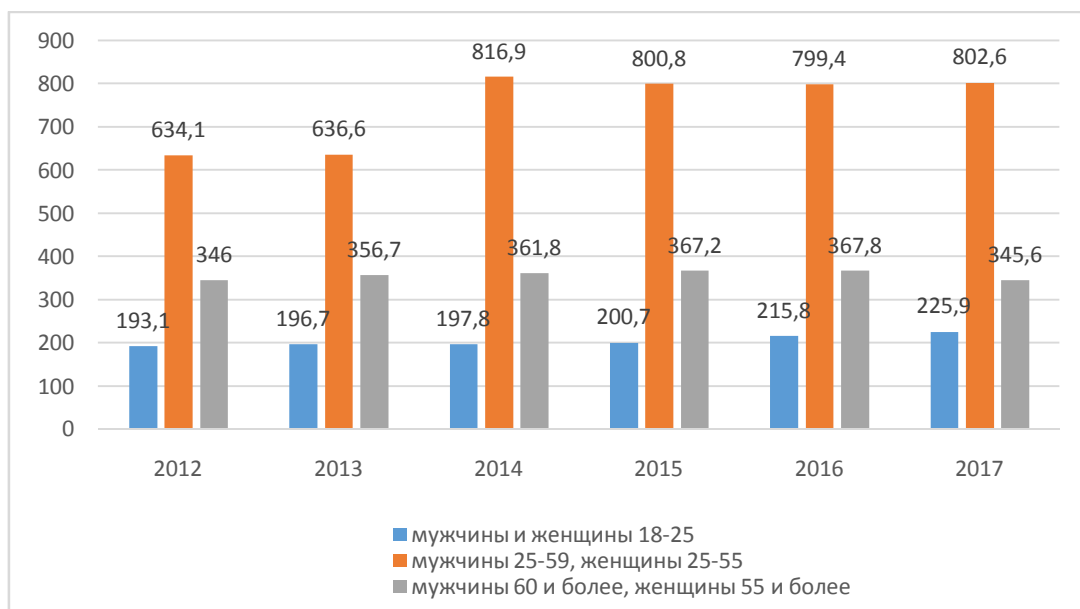


Рис. 2.9. Динамика численности населения по основным возрастным группам, 2012 – 2017 гг., тыс. чел.

3. Политические факторы⁴⁸. В составе политических факторов, оказывающих влияние на работу ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» могут быть названы:

– сложная внешнеполитическая ситуация, в которой оказалась Россия на современном этапе своего развития;

– несовершенство государственной политики в области инвестирования.

Негативное влияние на работу предприятия могут оказать санкции, введенные против России как протест против ее внешней политики.

Санкции в связи с событиями в Крыму и на востоке Украины — ограничительные политические и экономические меры, введенные в отношении России и ряда российских и украинских лиц и организаций, которые, по

⁴⁸http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/government

мнению международных организаций и отдельных государств, причастны к дестабилизации ситуации на Украине, а также ответные действия России.

По мнению ряда экспертов, санкции стали одной из причин финансового кризиса в России. По мнению других экспертов, причиной кризиса были не санкции, а снижение цен на нефть. По оценке инициаторов введения ограничений (США), санкции против России не изменили российской политики. Однако, ограничение сотрудничества с рядом западных стран, выступившее результатом множества ограничений, может стать причиной недостатка оборудования на производственном рынке.

Таким образом, политические факторы оказывают на работу предприятия значительное влияние, так как от них зависит политическая и экономическая стабильность государства, условия и возможность сотрудничества с региональными поставщиками, общей ситуацией, формирующейся в среде развития и государственной поддержки предпринимателей.

4. Технологические факторы⁴⁹. В соответствии с особенностями производимых кондитерских изделий основой их качества и эффективности выступает приобретение соответствующего оборудования. Современное энергосберегающее оборудование, позволяет снижать энергопотребление на 15–30 %, увеличить мощность производства и объёма выпуска кондитерских изделий. В соответствии с данными предприятия количество закупок нового оборудования в течение последних лет выглядит следующим образом (рис. 2.10).

Таким образом, совокупность экономических, политических, демографических и технологических факторов оказывает влияние на работу ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в сегменте производства мучных кондитерских изделий. Понятно, что в соответствии с законами эластичности спроса, наибольшее влияние в перспективе будут оказывать, прежде всего, экономические и демографические факторы, а именно ВРП на душу населения, уровень заработной платы жителей города Пензы и миграция.

⁴⁹http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/prices

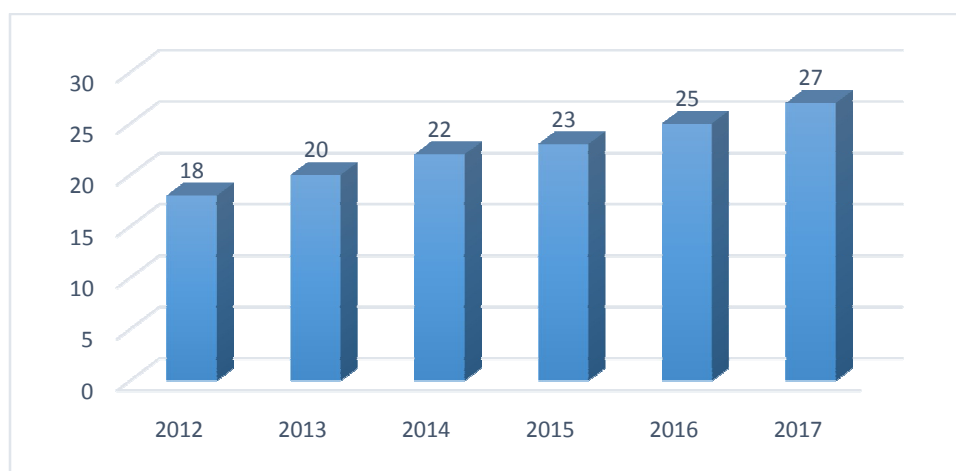


Рис. 2.10. Динамика количества закупленного оборудования, 2012-2017 гг. (шт)

После сопоставления факторов внешней и внутренней среды предприятия необходимо провести SWOT – анализ (табл. 2.2).

Таблица 2.2

SWOT – анализ ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Политическая стабильность в стране; 2. Разветвлённые каналы распределения продукции предприятия. 3. Расширение ассортимента. 4. Новые разработки в производстве кондитерских изделий. 5. Постоянные потребители 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня инфляции. 2. Повышение цен на сырье. 3. Отрицательная динамика прироста населения.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика предприятия. 2. Стабильное финансовое положение предприятия. 3. Высокий контроль качества. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объёма производства. 2. Представление своей продукции в новых торговых сетях (так как предприятие конкурентно в ценовом и техническом уровне). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшения квалификации рабочего персонала. 2. Снижение цен для населения. 3. Выход на новые регионы России.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Банальный ассортимент. 2. Небольшая доля рынка. 3. Отсутствие сформированной корпоративной культуры. 4. Неразвитая маркетинговая стратегия предприятия 5. Низкая известность торговой марки предприятия в регионах России. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание сформированной корпоративной культуры. 2. Ориентация предприятия на новые сегменты рынка при существующей стабильности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение потребительского спроса на продукцию, вследствие медленной обновляемости ассортимента.

Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunity), угрозы (threat).

SWOT – анализ является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия.

SWOT анализ позволяет выявить, обладает ли предприятие внутренними ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, а также помогает всесторонне проанализировать ситуацию, положение предприятия, как в текущий момент времени, так и в будущем, и указывает на внутренние особенности предприятия, которые нуждаются в изменении или усилении.

Данные, полученные в результате SWOT – анализа, свидетельствуют о том, что в поле немедленного реагирования попадают угрозы высокой конкуренции, снижения доходов населения и количество потребителей. Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов предприятия может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития торговой марки, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадают возможности расширения ассортимента, повышения квалификации рабочего персонала, а также ориентация предприятия на новые сегменты рынка.

Таким образом, на деятельность предприятия ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» будут оказывать большее влияние такие факторы внешней среды как, экономические и демографические факторы, а именно ВРП на душу населения, уровень заработной платы жителей города Пензы и миграция.

Приведённый анализ макросреды показал, что у предприятия наблюдается высокий уровень конкуренции. Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий – конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок. Но, несмотря на все негативные внешние факторы, ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» обладает большим производственным потенциалом, является стабильным и надежным партнером.

2.2 Исследование факторов внутренней среды ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

К формированию корпоративной культуры предприятия необходимо подходить индивидуально, учитывая специфику предприятия в целом, а также его назначение (миссию, цели, задачи).

Прежде чем начинать исследовать состояние корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» необходимо изучить внутреннюю среду предприятия, которая влияет на формирование корпоративной культуры.

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия, его производственные возможности.

К внутренней среде предприятия относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:

- состав и квалификация персонала;
- основные фонды предприятия и ее финансово-экономических показателей;
- использование технологии.

Миссия и цели предприятия состоят из следующих основных элементов:

- увеличение объёма продаж;
- расширение ассортимента;
- формирования круга лояльных и приверженных потребителей.

В каждом из основных цехов организуется управление этим процессом. Содержательной и наиболее ответственной работой по управлению производством является планирование производства изделий, т.е. формирование цехам, участкам производственных программ и обеспечение необходимых условий для их выполнения.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» (рис. 2.11).

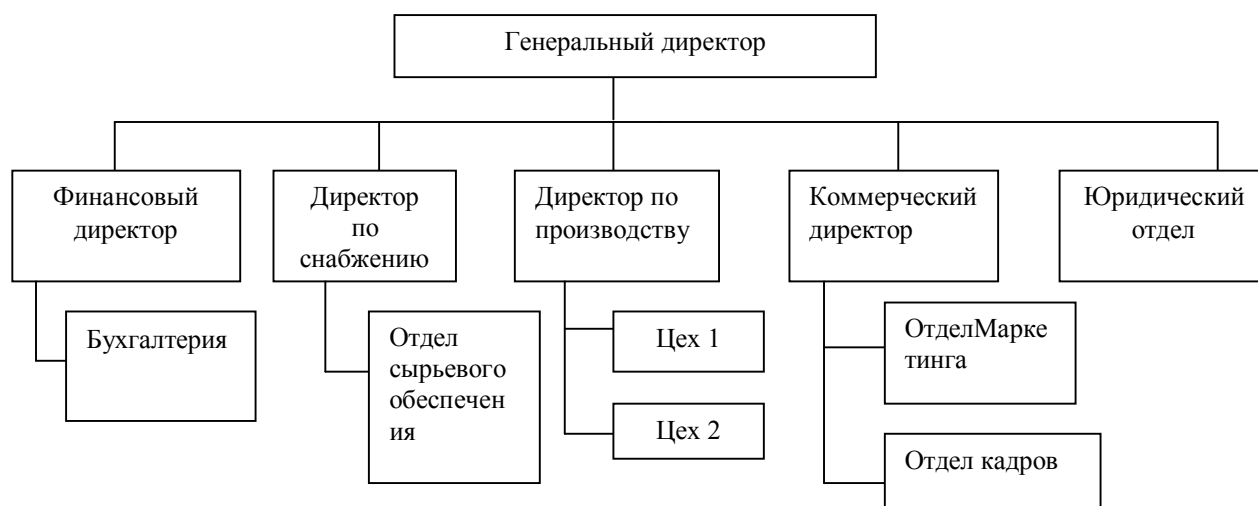


Рис. 2.11. Линейная организационная структура предприятия ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

В ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» используется линейная организационная структура. Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный

результат становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

По данным внутренней документации на предприятии работает 70 человек, из них 17% - управляющий персонал, все остальные рабочие.

По возрасту, все сотрудники предприятия делятся на группы (рис. 2.12): до 30 лет – 15 человек; 31 – 40 лет – 29 человек; 41 – 50 лет – 16 человек; старше 50 – 10 человек.

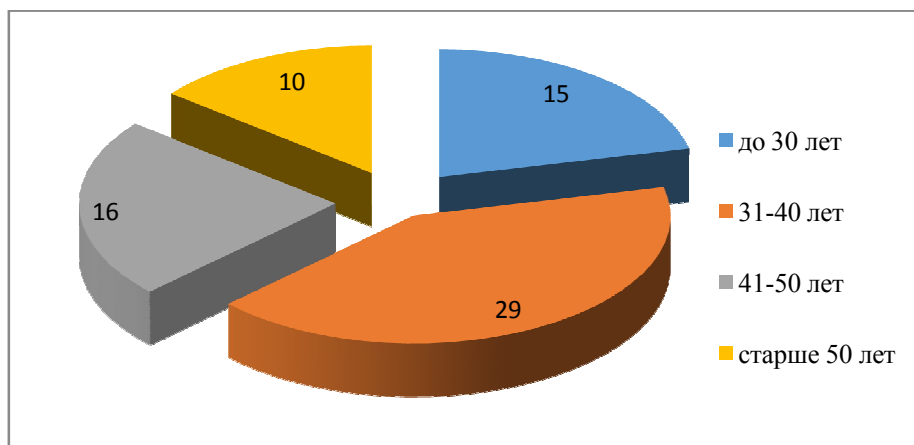


Рис. 2.12. Возраст сотрудников предприятия
ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

Из рисунка 2.12 видно, что у большинства сотрудников предприятия возраст составляет от 31 до 40 лет, поэтому можно сделать вывод о том, что эти работники имеют опыт работы в данной отрасли, стремление к карьерному росту, обладают определёнными знаниями и навыками в данной отрасли. Большинство сотрудников имеют высшее или среднее профессиональное образование.

Рассмотрим финансово – экономические показатели предприятия, которые наиболее точно дают характеристику ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» (табл. 2.3).

Объем производства в 2017 году увеличился по сравнению с 2016 годом на 15 тонн, что в относительном выражении составило 104,2 %.

Таблица 2.3

**Основные показатели производственной мощности ООО
«Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»**

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение	
			Абсол.+/-	Относ.%
1.Производственная мощность, тонн	130	125	-5	96.2
2.Коэффициент использования производственной мощности	90,7	98,4	7,7	108.2
3.Объем производства в натуральном выражении, тонн	118	123	5	104.2

Таким образом, коэффициент использования производственной мощности предприятия который был рассчитан, возрос на 7,7 %, в итоге можно сделать вывод о том, что предприятие было практически полностью загружено.

Таблица 2.4

**Показатели себестоимости и рентабельности ООО «Комбинат
кондитерских изделий «Агеевский»»**

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Прирост	
				Тыс.руб.	%
1. Товарная продукция, тыс. руб.	74511	87377	100243	12866	117,3
2. Объем реализованной продукции, тыс.руб.	68805	82718	96631	13913	120,2
3.Полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	66857	81339	95821	1448	121,7
4. Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	92	93	94	1	101,1
5. Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	32587	38235	44580	6353	14,2
6. Балансовая прибыль	26850	28553	34356	5803	16,8
7.Рентабельность продаж, %	0,6	0,7	0,9	0,2	22,23

Как видно из таблицы 2.4 выпуск товарной продукции ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в 2017 году составил 100243 тыс. руб., что на 12866 тыс. руб. больше чем, в 2016 году или на 17,3%.

Таким образом, объем реализованной продукции по сравнению с 2016 годом увеличился на 13913 тыс. руб., т.е. на 20,2%. Вместе с ростом реализации

росла и себестоимость, увеличение которой в 2017 году составило 14482 тыс. руб., поэтому затраты на 1 рубль товарной продукции увеличились на 1 коп.

Балансовая прибыль в 2016 году составила 28553,56 тыс. руб., что на 1703,31 тыс. руб. (на 5,9 %) больше чем в 2015 году. А в 2017 году увеличилась на 5803,13 тыс. руб. (на 16,9%), по сравнению с 2016 годом. Прибыль от реализации составляет наибольший удельный вес в балансовой прибыли предприятия, а она с каждым годом возрастает в связи увеличением объема товарной продукции, вследствие чего происходит повышение балансовой прибыли. Источник увеличения прибыли это увеличение выпуска и качества продукции, снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей, расширение рынка продаж, повышение технического уровня производства.

Рентабельность в 2017 году увеличилась и составила 0,2 в результате влияния фондоотдачи основных производственных фондов, а также вследствие повышения увеличения балансовой прибыли предприятия.

Таким образом, на основании анализа основных экономических показателей ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» видно, что постоянный рост объемов производства и реализации продукции, увеличение фондоотдачи – все это говорит об улучшении финансово-экономического состояния и стабильности предприятия.

2.3. Анализ корпоративной культуры

ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

Для того чтобы подробнее проанализировать корпоративную культуру, понять ее содержание и определить ее элементы, следует проанализировать видимые сигналы и проявления корпоративной культуры, проанализировать факторы, которые на нее влияют. Такой анализ проведен на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»».

Для выявления состояния корпоративной культуры предприятия сотрудникам предлагается оценить степень соответствия каждого фактора по пятибалльной шкале (1 – плохо, 5 – отлично).

Оценка корпоративной культуры предприятия и каждой ее компонента определяется как среднее значение:

$$b = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (2.2)$$

где b_{ij} – балльная оценка j -го эксперта степени соответствия i -го параметра корпоративной культуры;

n – количество экспертов;

m – число рассматриваемых параметров.

Всего было взято 8 параметров, по которым сотрудники оценивали корпоративную культуру своего предприятия. Они представлены ниже (см. табл. 2.5).

Таблица 2.5

**Критерии оценки корпоративной культуры
в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»**

Критерии оценки	Оценка
Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников	3,7
Координация и согласованность действий сотрудников	4,2
Эффективность стиля руководства	4,4
Атмосфера в коллективе	4,8
Уровень мотивации сотрудников	4,5
Осознание миссии организации	3,9
Наличие социального пакета	3,2
Существование корпоративных традиций и досуга	3,9

Как видно из таблицы 2.5, самым важным критериям для сотрудников в организации является атмосфера в коллективе (4,8 балла), атмосфера в коллективе как никакой другой фактор определяет эффективность работы сотрудников и уровень корпоративной культуры. Из этого делаем вывод, что атмосфера в коллективе, в целом, является благоприятной. Большинство сотрудников поддерживают хорошие взаимоотношения друг с другом,

конфликтные ситуации разрешаются с учетом всех реальностей обстановки. В организации преобладают кооперация и взаимоуважение.

Низкой оценкой (3,2 бала) сотрудники, Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», оценили – наличие социального пакета, так как в организации, кроме официального социального пакета не предоставляются другие социальные льготы, что оценивается отрицательно и говорит о необходимости ввода системы нематериального стимулирования труда сотрудников.

Забота о сотрудниках и контроль их профессионализма в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» показал достаточно средний уровень (см. таблица 2.5).

Из выше приведенной таблицы мы видим, что сотрудники оценили уровень контроля как достаточно высокий показатель (3,7 балла). Из этого можно сделать вывод что предприятие вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников, о чем свидетельствуют показатели.

Следующим критерием оценки корпоративной культуры является координация и согласованность действий сотрудников. Из общего количества опрошенных оценили данный критерий в 4,5 балла (таблица 2.5). Сотрудники абсолютно довольны координацией действий в организации, у них не возникает проблем с достижением согласия, и они спокойно работают с сотрудниками из других отделов. Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу и редко имеют проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

Эффективность стиля руководства играет значительную роль в корпоративной культуре организации. В результате опроса большинство сотрудников оценили данный фактор в 4,4 балла. Сотрудники предприятия довольны стилем руководства, они активно вовлечены в работу и постоянно информированы.

Для продуктивной работы персонала и достижения высоких целей необходима серьезная мотивация сотрудников. Уровень мотивации в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» достаточно высокая (4,5 балла).

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство сотрудников довольны системой мотивации в организации. Система заработной платы не вызывает нарекания сотрудников. Организована профессиональная оценка деятельности. В организации налажена разумная система выдвижения на новые должности. Несмотря на высокие показатели, некоторые моменты не устраивают сотрудников, но организация делает всё возможное, чтобы исправить эти моменты.

Следующим моментом в оценке корпоративной культуры является осознание и понимание сотрудниками миссии организации. Основная масса работников (3,9 балла) ясно понимает миссию организации.

Таким образом, в организации есть четко сформулированная миссия, которую большинство сотрудников понимают. Организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление работе сотрудников. Миссия поясняет стратегическое направление организации и согласовывает мнения по поводу целей организации.

Основопологающим фактором корпоративной культуры, конечно же, являются корпоративные традиции и досуг. В отношении этого аспекта в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» достаточно высокий уровень, о чём свидетельствуют следующие показатели (3,9 балла).

В ходе анкетного опроса было выявлено, что большинство сотрудников (50%) положительно оценивают свое отношение к работе, при этом только 6% сотрудников остаются негативно оценивают свое отношение к работе, что является отрицательным моментом, но не является критическим показателем для оценки корпоративной культуры в целом, но является сигналом для совершенствования корпоративной культуры, ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» (рис. 2.13).

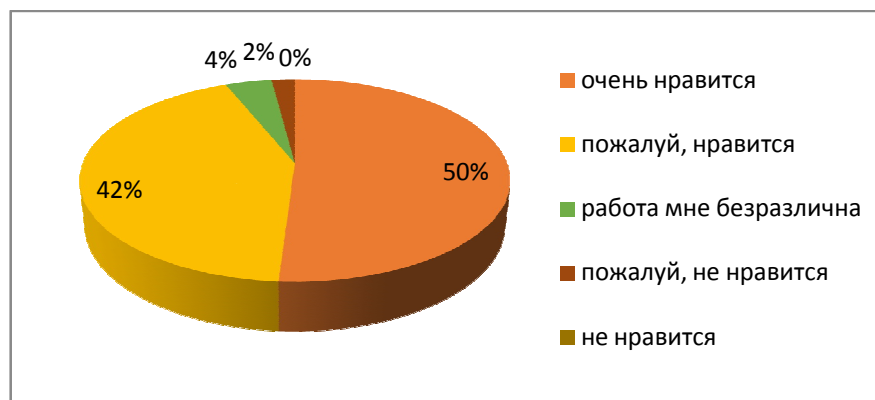


Рис. 2.13. Отношение сотрудников к своей работе

На вопрос: «Располагает ли обстановка и взаимоотношение в коллективе к плодотворному сотрудничеству?» большинство респондентов (70%) оценивают рабочую атмосферу и климат в коллективе положительно, и только 4% респондентов оценивают обстановку на работе – негативно (рис. 2.14).

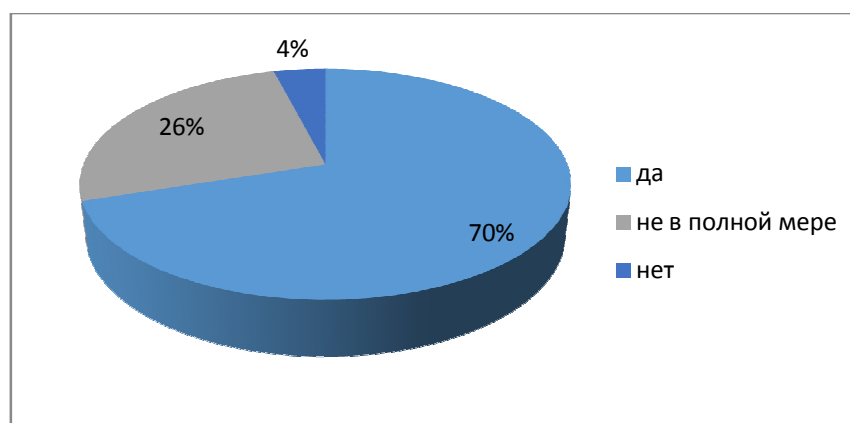


Рис. 2.14. Взаимоотношения сотрудников в коллективе

Большинство сотрудников – 58% воспринимают своего непосредственного руководителя как начальника, 22% - наставник, помощник, 16% - коллега и 2% - пример для подражания (рис. 2.15). Это свидетельствует о том, что на предприятие правильно выстроена деловая культура и взаимодействия между руководящим составом и подчиненными.

Итак, корпоративную культуру формирует поведение сотрудников, то есть культуру определяют те факторы, которые способны повлиять на

поведение: прежде всего персональная и групповая мотивация сотрудников, их ценности и нормы, система стимулирования и вознаграждения (сотрудник определяет, что является ценным для предприятия и какие нормы поведения тут приемлемы, исходя из того, за что организация вознаграждает и за что наказывает).



Рис. 2.15. Отношение сотрудников к своему начальству

Традиции внутри организации – тот элемент, который влияет на корпоративную культуру напрямую, а именно сближает сотрудников между собой и формирует между ними приятельские, неформальные отношения.

Поездки на природу и корпоративные вечера – неформальные мероприятия, благодаря которым сотрудники могут лучше узнать друг друга, поэтому в следующем вопросе нам важно было выяснить, имеют ли место быть такие мероприятия. Абсолютное большинство (92%) выбрали ответ «Да, корпоративные вечера и выезды на природу проводятся».

Важным элементом корпоративной культуры является обучение и адаптация нового сотрудника, которому, как правило, довольно сложно влиться в коллектив быстро. Именно наличие этой проблемы в организации необходимо было выявить в следующем вопросе (рис. 2.16). Как показало, распределение ответов 78% респондентов считают, что адаптация нового сотрудника проводится. При этом 20% затруднились дать однозначный ответ.

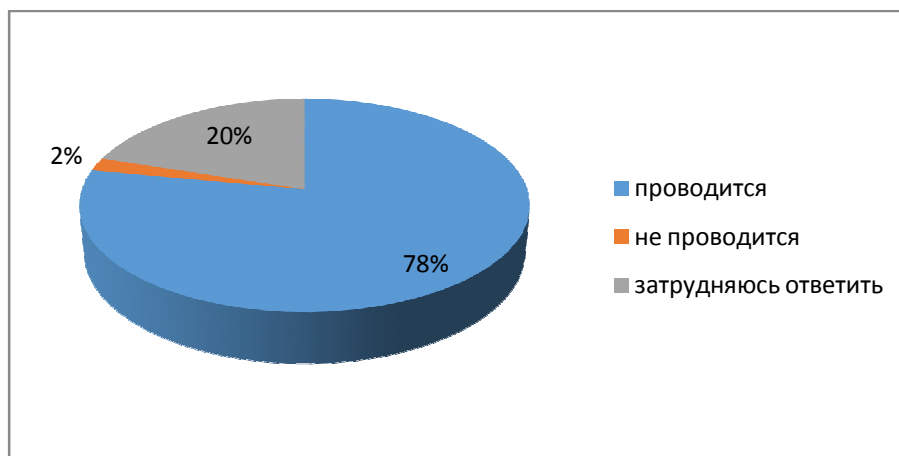


Рис. 2.16. Проведение адаптации для нового сотрудника в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Необходимо также выявить, по каким факторам сами сотрудники характеризуют организацию с точки зрения корпоративной культуры.

Анализ выявил, что самыми популярными ответами являются: «поощряются достижения работников», «люди ориентированы на соперничество и личный успех». Таким образом, четко прослеживается тенденция, при которой сотрудники существуют и работают в организации по системе «каждый сам за себя», что мешает естественному формированию крепкой корпоративной культуры.

Для того чтобы корпоративная культура была крепкой и устойчивой, важен такой параметр, как невысокий уровень конфликтности.

Именно конфликты серьезно мешают сформировать из персонала единую команду единомышленников. Поэтому следующий вопрос был задан с целью, выявить наличие конфликтов между сотрудниками. 42% ответили, что имеют положительные взаимоотношения со всеми коллегами, но также высокий процент респондентов (30%) обозначил, что имеет нейтральные отношения со всеми. 26% ответили, что имеют некоторых коллег, с которыми отношения у них не сложились (рис.2.17).



Рис. 2.17. Конфликтность сотрудников предприятия

Положительные взаимоотношения с начальством – залог крепкой корпоративной культуры и комфортного пребывания сотрудника на рабочем месте. Но положительные отношения с начальством имеют не все сотрудники. Большой процент (40%) имеют нейтральные отношения с вышестоящими сослуживцами (рис. 2.18). Исходя из этого, делаем вывод, что сотрудники воспринимают начальников исключительно формально, как коллег по работе, от которых они получают определенные указания и задания, а не как поддержку и лидеров, с которыми можно комфортно взаимодействовать и идти вперед.

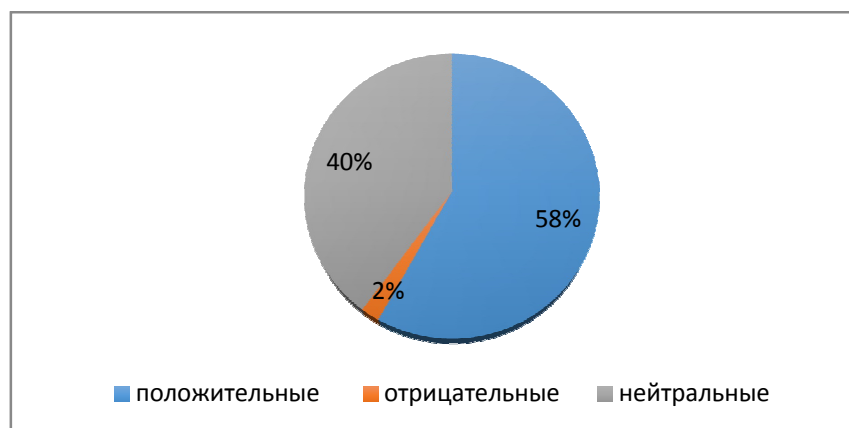


Рис. 2.18. Взаимоотношения сотрудников с начальством

Кроме отношений с начальством необходимо проанализировать, как же складывается общее взаимодействие между коллегами.

Большинство респондентов отметило, что конфликты в их организации случаются (44 %), некоторые считают, что конфликты случаются только иногда (28%), еще часть уверена, что конфликты происходят редко (20%). В данном распределении ответов явно видно, что мнения сотрудников разнятся (рис. 2.19). Это говорит о том, что уровень конфликтности в разных отделах фирмы может варьироваться. Например, в бухгалтерии, где преобладает женский коллектив, данный уровень может повышаться, а в отделах с равным количеством мужчин и женщин быть, предположительно, ниже.

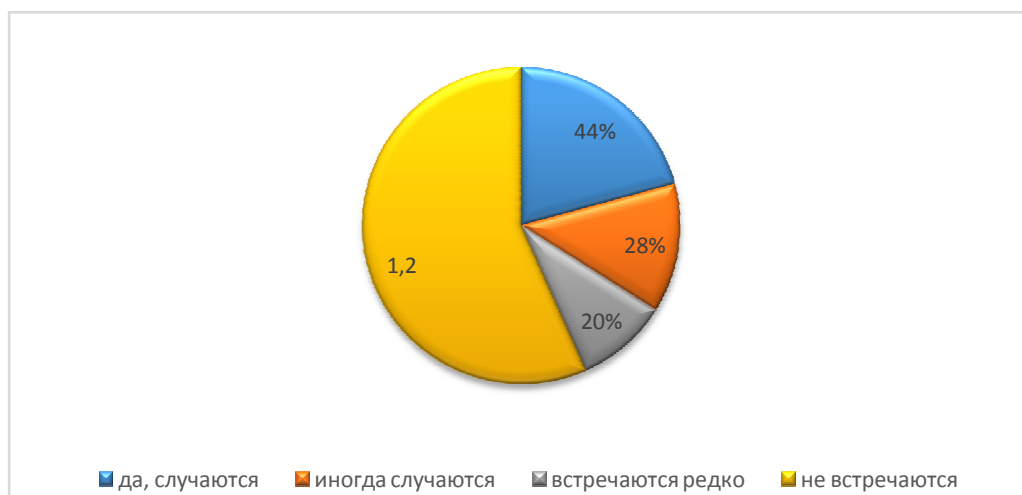


Рис. 2.19. Частота конфликтов между коллегами

Дать оценку состояния морально-психологического климата очень важно перед составлением практических рекомендаций.

Распределение ответов показывает, что, в общем, психологический климат в фирме устойчивый (рис. 2.20). Это очень важный показатель, благодаря которому организация в дальнейшем сможет сформировать крепкую корпоративную культуру.

Следующий блок анкетирования «Анализ конкурентных преимуществ организации», поможет выявить, какие факторы влияют повышению конкурентоспособности предприятия (табл. 2.6).



Рис. 2.20. Морально-психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Таблица 2.6

Уровень развитости факторов конкурентных преимуществ ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Факторы	Шкала оценок
1. Использование новых методов управления	4,2
2. Стремление к организационным изменениям	3,2
3. Целенаправленное изучение рынка	4,5
4. Всестороннее изучение конкурентов	3,9
5. Высокое внимание к новейшей информации в области производства товаров	2,4
6. Стремление внедрять инновации	3,1
7. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	4,7
8. Высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления	3,9
9. Высокий уровень профессионализма специалистов	4,3
10. Способность руководителей идти на риск	3,4
11. Участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений	3,7
12. Предоставление возможности творчества всем работникам организации	2
13. Возможность самореализации и проявление интеллектуального потенциала для всех сотрудников организации	3,7
14. Учет индивидуально-психологических и личностных особенностей сотрудников	3
15. Социальная ответственность руководителя за принятие и реализацию управленческих решений	4,5
16. Положительное мотивирование руководителем персонала	4,5
17. Проведение правильной кадровой политики в организации	3
18. Наличие нормального психологического климата в организации в целом	3,4
19. Наличие атмосферы доверия руководителей с подчиненными	3,4
20. Наличие групповой сплоченности в трудовых коллективах	3,2

Таким образом, среди всех факторов выделяются факторы по мотивации сотрудников и выбору верной стратегии управления предприятия:

- применение эффективных стратегий в решении управленческих задач;
- целенаправленное изучение рынка;
- социальная ответственность руководителя за принятие и реализацию управленческих решений;
- положительное мотивирование руководителем персонала.

Это связано с тем, что профессия не является творческой, а также и с тем, что новые технологии мало влияют на сферу производства печенья и кондитерских изделий.

В таблице 2.7 указана ранговая оценка конкурентных преимуществ ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», что позволит выявить данные по предпочтительной маркетинговой стратегии организации.

Как видно, из таблицы 2.7, сотрудники оценивают репутацию предприятия как самый значимый фактор конкурентоспособности, при этом следующими факторами идут: широкий ассортимент продукции и ценовая политика, что говорит о том, что большинство сотрудников неверно проводят оценку социальной ответственности организации и ее влияние на конкурентоспособность предприятия.

Таблица 2.7

Факторы повышения конкурентоспособности ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Факторы	Ранг
репутация организации;	3,12
наличие квалифицированного персонала;	3,02
информативность и доступность рекламы;	2,66
удобное месторасположение;	2,22
разумная ценовая политика;	2,74
высокий уровень корпоративной культуры	2,48
широкий ассортимент продукции	3,11
внедрение технологических инноваций как в производство, так и в другие бизнес-процессы	2,22

Таким образом, корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала предприятия и катализатором ее развития. Большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников четко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. На предприятие проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом.

Анализ выявил, что сотрудники существуют и работают в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» по системе «каждый сам за себя», поскольку самыми популярными ответами, характеризующими их фирму, являются следующие: «поощряются достижения работников», «люди ориентированы на соперничество и личный успех». Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения с коллегами. Психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» устойчивый.

Среди всех факторов развитости корпоративной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», выделяются те, которые наиболее развиты в организации:

- применение эффективных стратегий в решении управленческих задач;
- целенаправленное изучение рынка;
- социальная ответственность руководителя за принятие и реализацию управленческих решений;
- положительное мотивирование руководителем персонала.

2.4. Определение типа корпоративной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Как было отмечено ранее в параграфе «Методические подходы к исследованию корпоративной культуры организации», для исследования предпочтений сотрудников по формированию корпоративной культуры был

выбран такой метод исследования как анкетирование сотрудников ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский».

Для диагностики корпоративной культуры предприятия использовался метод OSAI, который был разработан К. Камероном и Р. Куином, основанная на ценностях, присущих определенным типам культур.

Инструмент оценки организационной культуры OSAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». На основании этой рамочной конструкции вырисовываются четыре типа организационной культуры (системы ценностей) – иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая, - которые служат фундаментом для OSAI (рис. 2.21).

Каждый из вопросов, включенных в инструмент «ОСАИ», предполагает четыре альтернативы ответов. Были распределены баллы между четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организационной культуре организации. Наибольшее количество баллов дали тому варианту, который более других напоминает организацию, при этом сумма баллов на каждый вопрос должна быть равна 100 баллов (табл. 2.8).

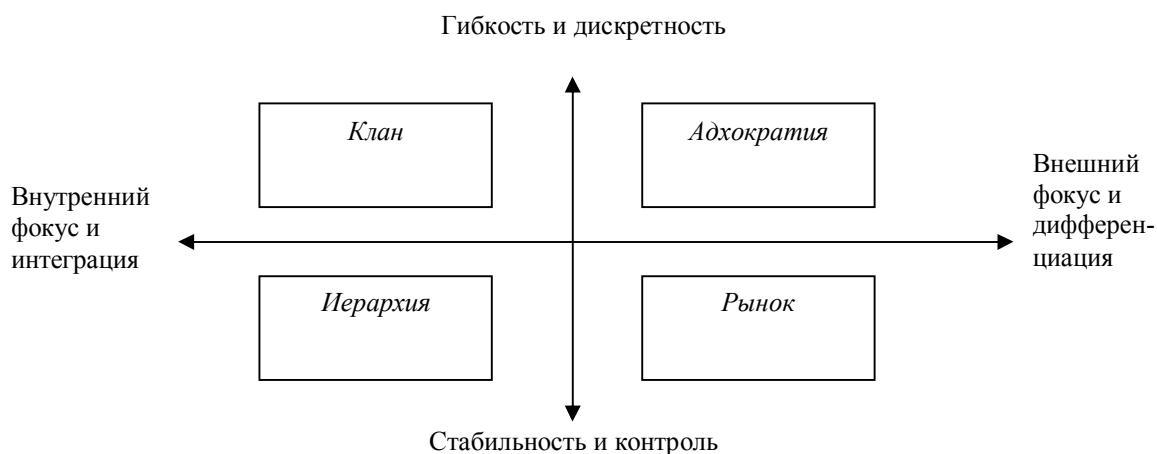


Рис. 2.21. Профили организационной культуры

Усредненный результат оценки текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния организационной культуры

ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

1. Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочтительно
1	2	3
А) Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	10	10
В) Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	15	35
1	2	3
С) Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	60	30
Д) Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	15	25
Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Предпочтительно
А) Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	30	40
В) Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	30	40
С) Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	20	10
Д) Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	20	10
Всего	100	100
3. Управление наемными работниками	Теперь	Предпочтительно
А) Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	10	25
В) Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	10	35

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
С) Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	50	10
Д) Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	30	30
Всего	100	100
4. Связующая сущность организации	Теперь	Предпочтительно
А) Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	50	15
В) Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10	20
1	2	3
С) Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнение задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	25	35
Д) Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	15	30
Всего	100	100
5. Стратегические цели	Теперь	Предпочтительно
А) Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	10	30
В) Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	20	30
С) Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	40	30
Д) Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	30	10
Всего	100	100

1	2	3
6. Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
А) Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	35	25
В) Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и	5	35
1	2	3
Новатор		
С) Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	35	15
Д) Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	25	20
Всего	100	100

В ходе обработки анкеты показатели по модели ОСАИ были усреднены, что позволило составить профиль корпоративной культуры в настоящее время («Теперь») и представление организационной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» в будущем («Предпочтительно»). В итоге были получены показатели, которые представлены в таблице 2.9.

Из таблицы 2.9 видно, что по всем шести группам критериев опрошенные наибольшее число баллов дают альтернативе, обозначенной буквой «С». То есть, по оценке опрошенных сотрудников, в настоящее время в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» доминирует рыночная культура и соответствующая ей система ценностей.

Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. В коллективе люди целеустремленные и соперничают между собой. Руководители – твердые лидеры и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении

побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность⁵⁰

Таблица 2.9

Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
Показатели клановой культуры		
1А	10	10
2А	30	40
3А	10	25
4А	50	15
5А	10	20
6А	35	25
Сумма (всего ответов А)	145	135
Средняя (сумма, деленная на 6)	24,16	22,5
Показатели адхократической культуры		
1В	15	35
2В	30	40
3В	10	35
4В	10	20
5В	20	30
6В	5	35
Сумма (всего ответов В)	90	195
Средняя (сумма, деленная на 6)	15	32,5
Показатели рыночной культуры		
1С	60	30
1	2	3
2С	20	10
3С	50	10
4С	25	35
5С	40	30
6С	35	15
Сумма (всего ответов С)	170	100
Средняя (сумма, деленная на 6)	28,3	16,67
Показатели иерархической культуры		
1D	15	25
2D	20	10
3D	30	30
4D	15	30
5D	30	10
6D	25	20
Сумма (всего ответов D)	120	125
Средняя (сумма, деленная на 6)	20	20,8

Тип организации, функционирующей как рынок, то есть ориентированная на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание

⁵⁰ Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. –СПб.: Питер, 2001. – 46 с.

фокусируется на операциях с внешними клиентами, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Профиль, описывающий текущее (существующее) состояние организационной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», показан на рис. 2.22.

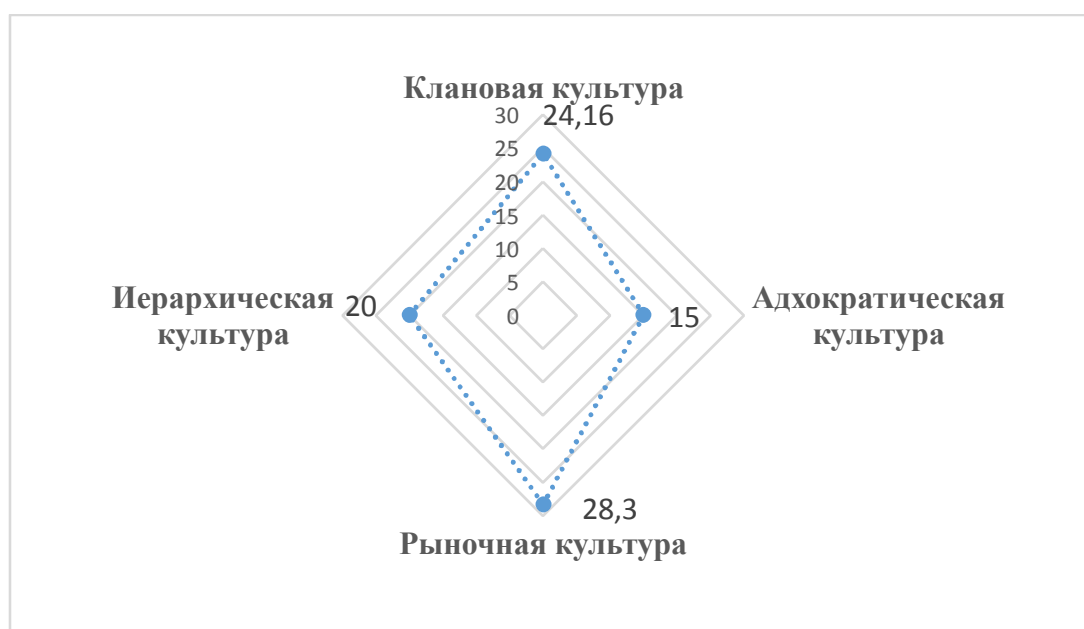


Рис. 2.22. Профиль существующей организационной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

По рисунку 2.22. видно, что на данный момент времени ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский», присуща рыночная организационная культура, то есть, респонденты считают, что организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

В существующей в настоящее время организационной культуре в наименьшей степени представлена адхократическая и иерархическая система ценностей. Но в то же время организационная культура имеет уклон на

клановый тип культуры, который характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Руководитель мыслит, как воспитатель, наставник. Подразделения в организации держатся вместе благодаря преданности и традициям. Такие организации придают высокое значение степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Предпочтительная модель организационной культуры для ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» с внесенными изменениями представлена на рисунке 2.23.

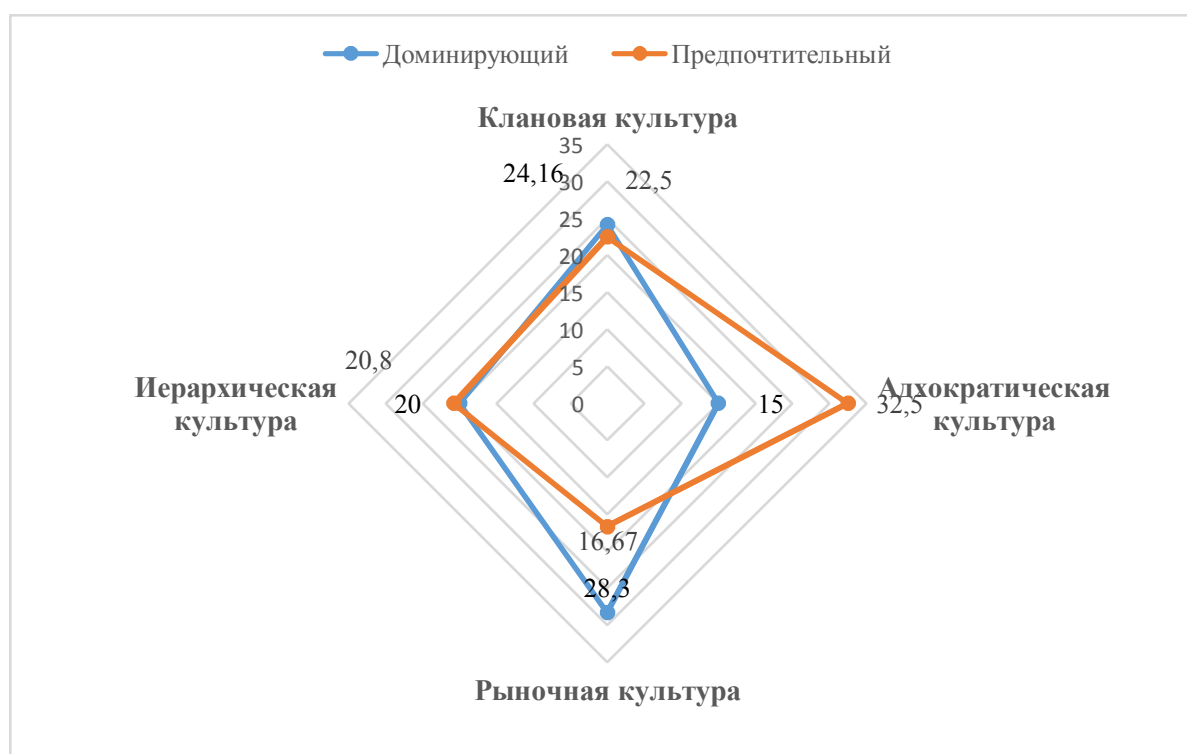


Рис. 2.23. Доминирующий и предпочтительный типы организационной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

По рисунку 2.23. видно, что предпочтительной моделью организационной культуры для ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» является адхократическая культура. Ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. Руководители считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация

делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг. Важно быть лидером на рынке услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Еще одной методикой, позволяющей диагностировать организационную культуру организации – методика ирландского эксперта по организационной психологии Чарльза Ханди.

На основе своих исследований Ч. Ханди выделил 4 типа организационной культуры, отличающихся способом распределения власти, ценностными ориентациями работника, характером отношений между личностью и организацией, а также структурой организации и характером ее деятельности. Соответственно типы культур были определены как: культура власти, культура роли, культура задач и культура личности.

Для определения типа культуры Ч. Ханди разработал анкету, которая включает 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре варианта ответа. По полученным результатам можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть.

Аналогично методике предыдущего исследования в данном также суммируем все ответы по одному показателю, после чего можно представить их в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Результаты анкетирования по методике Ч. Ханди

№	Профиль культуры	Реальная	Желаемая
1	Культура власти	33,9	29
2	Культура роли	37,6	40,4
3	Культура задачи	41,3	42,9
4	Культура личности	37,2	37,7

Более наглядно профиль желаемой и реальной культуры предприятия по методике Чарльза Ханди представлен на рисунке 2.24.

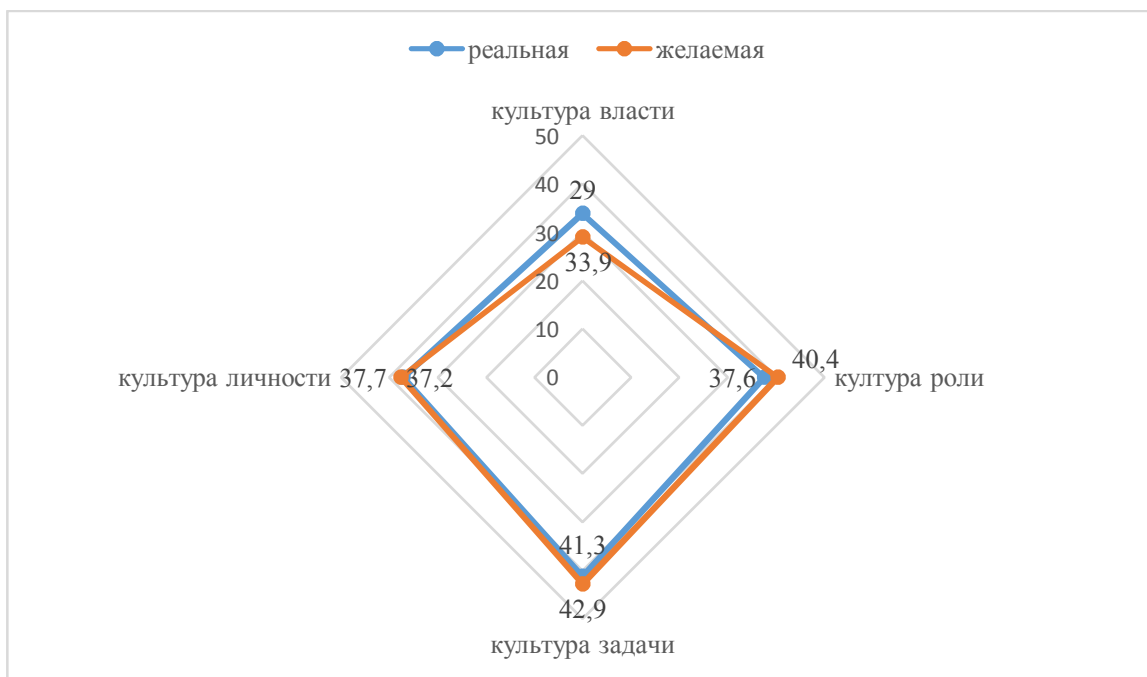


Рис. 2.24. Профиль желаемой и реальной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» по методике Ч. Ханди

Из рисунка 2.24 видно, что в настоящее время на предприятие преобладает выраженный тип организационной культуры с направленностью на задачи. На данный момент организационная культура предприятия построена по типу механизма, люди связаны общими задачами. Руководители в исследуемой организации проявляют себя больше как организаторы.

Заключительным этапом исследования является интерпретация профилей корпоративной культуры. При наличии картины профиля общей культуры предприятия ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» можно интерпретировать их с разных точек зрения. Рассмотрим наиболее важные элементы.

Тип организационный культуры. Как утверждалось выше, наивысшее баллы получают два профиля корпоративной культуры предприятия – это *Клан* и *Рынок*. Именно эти два профиля устанавливают основные базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в долгосрочной перспективе профиль культуры (*Клан* и *Рынок*) отражает вероятное поведение предприятия. Так, для

предприятия основными факторами будут служить своевременность действий, соперничество с конкурентами, сплоченность, вовлечение персонала в развитие предприятия, открытость информации.

Различия. Данный показатель определяет пути изменения предприятия в зависимости от различия профилей организации. Основные различия ясно отражаются на диаграмме организационной культуры, построенной на основе показателей проведенного анкетирования. Видение сотрудниками будущей и нынешней культуры дает возможность разработать основные направления ее изменений. Так, ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» нуждается в сильной корпоративной культуре, поэтому необходимо разработать мероприятия по развитию корпоративной культуры внутри предприятия для повышения сплоченности команды, укрепления морального духа и преданности делу.

Сила. Сила культуры предприятия определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует на предприятии. Так, ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в настоящее время имеет наивысшую оценку по культуре *Рынок* (28,3 ед.), а в перспективе предприятие имеет высокий балл по культуре типа *Клан* (24,16 ед.). Это означает, что на данный момент политика ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» направлена на внутренний фокус сотрудников предприятия. На данном этапе предприятие имеет преимущество, так как оно похоже на большую семью, имеет сплоченный коллектив. Руководители ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» воспринимаются как лидеры, а сотрудники отвечают им преданностью и сохранением традиций.

Согласованность. Это своего рода равновесное состояние различных аспектов культуры предприятия. ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» делает акцент на стратегии, повышении конкурентоспособности продукции, доброжелательной атмосферы. Именно поэтому предприятие

ориентируется на один и тот же набор культурных ценностей, чтобы осуществить поставленные задачи.

Исследуя профиль желаемой организационной культуры в будущем, можно сделать вывод о том, что он не столь сильно отличается от настоящего. Здесь имеет место более ярко выраженные рыночные атрибуты культуры, которые неизменно должны присутствовать в современном производственном предприятии, занимающемся конкурентоспособным производством, так как направлены на проведение операций с внешними агентами с целью достижения конкурентного преимущества. В основном сотрудники хотят видеть свое предприятие динамичной, специализированной хозяйственной единицей, адекватно реагирующей на все внешние и внутренние изменения.

При анализе анкет по диагностике корпоративной культуры особое внимание стоит уделять баллам, которые разбрасываются между поставленными вопросами. Расхождение более чем на 10 единиц (пунктов) рейтинговой оценки свидетельствует о невнимательности сотрудников и об отсутствии четкого представления о культуре в организации. Таких расхождений в результате анкетирования на предприятии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» выявлено не было. Исходя из этого следует сделать вывод о том, что персонал предприятия четко знает поставленные стратегические цели предприятия, на что ориентирована организация и какие усилия сотрудникам стоит приложить, для того, чтобы добиться наивысших результатов. Это является сильной стороной предприятия.

Таким образом, ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» в настоящее время характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа организационной культуры. Опрос показал, что предпочтительной моделью корпоративной культуры для предприятия является адхократическая культура, при которой ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. Руководители считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и инновациям. В долгосрочной перспективе

предприятие делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг или товаров. Руководство предприятия поощряет личную инициативу, творчество и свободу. Для успешного функционирования и достижения конкурентных преимуществ, организация должна быть не только гибкой, но и стабильной. Руководству нужно принимать в расчет внешние обстоятельства и внутренние условия, чтобы быть лидером на рынке.

Выводы по главе 2. В целом, результаты проведенного исследования внешней и внутренней среды организации, а также корпоративной культуры предприятия позволяют сделать следующие выводы:

1) Совокупность экономических, политических, демографических и технологических факторов оказывает влияние на работу ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в сегменте производства мучных кондитерских изделий. Понятно, что в соответствии с законами эластичности спроса, наибольшее влияние в перспективе будут оказывать, прежде всего, экономические и демографические факторы, а именно ВРП на душу населения, уровень заработной платы жителей города Пензы и миграция.

2) Данные, полученные в результате SWOT – анализа, свидетельствуют о том, что в поле немедленного реагирования попадают угрозы высокой конкуренции, снижения доходов населения и количество потребителей. Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов предприятия может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития торговой марки, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадают возможности расширения ассортимента, повышения квалификации рабочего персонала, а также ориентация предприятия на новые сегменты рынка.

3) Выявлено, что корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала предприятия и катализатором ее развития. Большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и

корпоративной культурой. Основная масса сотрудников чётко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. На предприятие проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения с коллегами. Психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» устойчивый.

4) Предпочтительной моделью корпоративной культуры для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» является адхократическая культура, при которой ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. В долгосрочной перспективе предприятие делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг или товаров. Руководство предприятия поощряет личную инициативу, творчество и свободу. Исходя из этого следует сделать вывод о том, что персонал предприятия четко знает поставленные стратегические цели предприятия, на что ориентирована организация и какие усилия сотрудникам стоит приложить, для того, чтобы добиться наивысших результатов. Это является сильной стороной предприятия.

3. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «КОМБИНАТ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ «АГЕЕВСКИЙ»

3.1. Разработка программы развития корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» – современное производственное предприятие по изготовлению кондитерских изделий. Для стейкхолдеров рынка B2B, на котором функционирует предприятие, корпоративная культура является важным фактором выбора того или иного поставщика, так как именно корпоративная культура формирует первое впечатление о предприятии, позволяет установить долгосрочные, доверительные отношения с клиентами. Грамотно сформированная корпоративная культура может сыграть решающую роль в выборе клиентом именно этого предприятия.

По результатам исследования методики OCAI, было выявлено, что на предприятии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» доминирует рыночная культура и соответствующая ей система ценностей. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты, достижение поставленной задачи. Коллектив организации состоит из целеустремленных и соперничающих между собой сотрудников. Руководители подразделений – требовательные лидеры и суровые конкуренты. Сотрудников различных подразделений предприятия объединяет акцент на стремлении побеждать, поддерживать репутацию и достигать успеха в конкурентной борьбе на рынке кондитерских изделий.

Предпочтительной моделью корпоративной культуры для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» является адхократическая культура, при которой ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. В долгосрочной перспективе предприятие делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных

и новых услуг или товаров. Руководство предприятия поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Анализируя результаты опроса сотрудников по анкете Ч. Ханди, было выявлено, что на предприятие преобладает выраженный тип корпоративной культуры с направленностью на задачи. Этот же тип корпоративной культуры является желательным для сотрудников предприятия в долгосрочной перспективе.

Проанализировав корпоративную культуру предприятия, были предложены некоторые рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»:

1. Создать стандарт информирования персонала (какая информация, с какой периодичностью, в какой форме, кем и по каким каналам должна доводиться до коллектива) – то, что нужно для большей информированности персонала о действиях и планах руководства, а, следовательно, поможет налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создаст у сотрудников ощущение необходимости и сопричастности в данной работе, т. е. необходимо разработать и выпустить внутрифирменную (корпоративную) газету предприятия. Газета может выпускаться раз в квартал. В выпуске могут быть освящены основные достижения работников, крупные сделки, благодарности, отзывы, впечатления новых работников, история развития компании, поздравления и многое другое. Пример представлен на рисунке. Выпуски могут отправляться по почте корпоративным клиентам (рис. 3.1).

2. *Выбор оптимального стиля руководства предприятия.* Исходя из ответов респондентов было выявлено, что на предприятие существуют некоторые причины, мешающие выстроить абсолютно положительные отношения сотрудникам со своим начальством. Это в большей степени зависит от стиля руководства, выбранного начальниками. Подбирая стиль руководства, необходимо учитывать психологические особенности команды. Всего существует три стиля руководства, они представлены в таблице 3.1.



Рис. 3.1. Пример внутренней газеты предприятия

Таблица 3.1

Три основных стиля руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
1	2	3	4
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

1	2	3	4
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное

Исходя из подробных данных таблицы и результатов исследования состояния корпоративной культуры, делаем вывод, что для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» стоило бы рекомендовать демократический стиль управления, который позволит, прежде всего, сформировать лояльность рабочего коллектива на предприятие, в которой они работают, помочь разрешить конфликты между сотрудниками и начальством, избежать морального напряжения работников, а также замотивировать их на продуктивную работу.

3. *Проведение тренингов (тимбилдинг), направленных на сплочение рабочего коллектива и урегулирование конфликтов.* Получить удовлетворение от работы и ощутить собственную ценность сотруднику поможет проведение командного тренинга. Teambuilding (формирование команды) плотно вошел в жизнь успешных корпоративных компаний, с его помощью удастся сплотить коллектив и позволить почувствовать каждому сотруднику его важность, раскрыть таланты и дать возможность показать себя, с другой стороны.

Интеграция зарубежных «teambuilding» наработок в бизнес-процесс российских компаний позволяет превращать трудовые коллективы в мощную команду, которая эффективно решает конкретные задачи и шагает в ногу с руководством компании, помогая ему достигать поставленных целей. Кроме того, тимбилдинг эффективно поможет освоиться новым работникам гораздо быстрее, а также разрешить конфликты. Тимбилдинг можно проводить как на природе, так и в помещении (рис 3.2).



Рис. 3.2. Пример проведения тимбилдинга для сотрудников

Таким образом, преимуществом тимбилдинга является то, что к работе члены коллектива возвращаются полностью отдохнувшие, с целым ворохом впечатлений, позитивных эмоций, сил и энергии. И это уже не просто разрозненная группа людей, а настоящая сплоченная дружная команда, готовая к покорению новых вершин.

4. *Курсы повышения квалификации для сотрудников.* В процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов; – обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек, а именно:

– повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

– обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры,

пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Курсы повышения квалификации для сотрудников

5. *Создание формально – оформленных правил делового этикета.* Современный деловой этикет – это свод правил и норм, который помогает сотруднику компании правильно себя вести, достойно выглядеть и общаться в любой ситуации. Чаще всего, соблюдение правил делового этикета оказывается весьма действенным и помогает продуктивной работе.

В разработке правил этикета необходимо учесть правила приветствия посетителей, ответов на телефонные звонки, основных запретов при общении с собеседником, внешнего вида сотрудников. Если все работники фирмы придерживаются делового этикета и соблюдают его правила, то можно быть уверенным в том, что имидж компании поднимется как в глазах клиентов, так и в глазах конкурентов (рис. 3.4).

Для руководства предприятия предлагается проведение следующих мероприятий:

– с целью избегания конфликтных ситуаций необходимо разработать и внедрить эффективную систему морального и материального стимулирования на основе внедрения различного вида доплат, используя премиальные фонды (рис. 3.5);

- для улучшения качества и повышения объемов выполняемых работ необходимо внедрить на предприятии систему повышения квалификации кадров.



Рис. 3.4. Правила делового этикета



Рис. 3.5. Награждение сотрудника. Система премирования

Следовательно, вышеперечисленные мероприятия могут усовершенствовать корпоративную культуру ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» и позволят более эффективно использовать персонал предприятия. Повышение квалификации сотрудников приведет к повышению производительности труда, увеличению норм выработки, повысит качество

производимых работ, хотя и повлияет на увеличение фонда оплаты труда, но это увеличение будет компенсировано ростом объема производства.

На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации, однако для их реализации необходимо провести оценку экономической эффективности. Для того, чтобы оценить эффективность разработанных мероприятий, необходимо определить бюджет на каждое из них. Расчет плана мероприятий осуществлялся на 1 год, начиная с января 2018 года и представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Программа мероприятий по формированию корпоративной культуры на 1 год.

Мероприятие	Срок реализации	Исполнитель	Стоимость	Общая сумма
1	2	3	4	5
Проведение тимбилдинга (Проведение тимбилдинга два раза в год. Время года - лето и осень. Осень – тимбилдинг проводится в помещении, лето – компания выезжает на природу)	Январь 2018, Июнь 2018.	Коммерческий директор.	45000 руб. – осень (на группу) 75000 руб. – лето (на группу)	120 000 руб.
Платные курсы повышения квалификации для работников (Проведение платных курсов в учебном центре города Пензы). Выезд руководителей и топ-менеджеров в Москву на мастер-класс раз в год)	1. Январь, 2018 2. Июнь, 2018 год.	Коммерчески директор.	1. 6110 руб. за человека. 2. 15000 руб. за человека + дорога 3700.	281 060 + 149 600 = 430 660 руб.
Создание правил делового этикета.	1. Январь, 2018 год.	Коммерческий директор	10000 руб.	10 000 руб.
1. Выпуск внутренней газеты. 2. Издание рекламной продукции (блокнотов, ручек, представительских папок ит.п.) (Разработка макета и печать)	1. Январь, 2018.	Маркетолог	1.2500 руб. 2. Печать: блокнотов – 100 руб./шт.; ручек – от 7,5 руб до 40. руб., (цена зависти от тиража).	15 000 руб.

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4	5
Награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала	1. Январь – Март, 2018 г. 2. Апрель - Июнь, 2018 г. 3. Июль – Сентябрь, 2018 г. 4. Октябрь – Декабрь, 2018 г.	Коммерческий директор	Подарочный сертификат на 1000 руб. (15 чел.*1000 руб) = 15 тыс.руб*4 = 60 000 тыс.руб.	60 000 руб.
Итого: 635 660 руб.				

Общая сумма затрат на год, учитывая мероприятия по формированию корпоративной культуры составляет – 635 660 рублей. Что для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» является адекватными затратами на предложенные мероприятия.

Таким образом, предложенные в качестве рекомендаций демократический стиль управления позволит, прежде всего, сформировать лояльность рабочего коллектива к компании, в которой они работают, помочь разрешить конфликты между сотрудниками и начальством, избежать морального напряжения работников, а также замотивировать их на продуктивную работу; вариантом сплочения коллектива был выбран тимбилдинг, его преимуществом является то, что к работе члены коллектива возвращаются полностью отдохнувшие, с целым ворохом впечатлений, позитивных эмоций, сил и энергии, за счет чего формируется настоящая сплоченная дружная команда, готовая к покорению новых вершин; обучение персонала позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения; коллективные тренинги работников компании позволяют существенно улучшить производительность

труда, и в результате это приведет к увеличению прибыли. Преимуществом таких тренингов является огромный поток мотивации к работе.

Предложенный деловой этикет позволит поднять имидж компании как в глазах клиентов, так и в глазах конкурентов; выпуск корпоративной газеты позволит ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в очередной раз сплотить сотрудников, а также распространить информацию о достижениях компании в красивой, интересной форме.

3.2. Методы развития эффективной корпоративной культуры предприятия

Существует мнение, что корпоративная культура формируется стихийно и самостоятельно в результате взаимодействия различных ценностей членов коллектива, партнеров по производственной цепочке, клиентов, внешней среды. Однако результатом стихийного формирования корпоративной культуры может стать ее несоответствие целям бизнеса, инновационной стратегии предприятия. Значительно эффективнее целенаправленное формирование корпоративной культуры. В этом случае принципы и правила, регулирующие отношения в организации, должны быть изложены в письменной форме и быть обязательными для всех членов коллектива независимо от статуса и должности.

Можно выделить основные методы формирования корпоративной культуры организации:

1. привлечение рядовых сотрудников к процессу создания корпоративных ценностей;
2. обсуждение в коллективе планов и результатов изменений корпоративной культуры;
3. создание корпоративного кодекса, руководства для сотрудников;
4. демонстрация топ – менеджерами образцов корпоративного поведения;
5. стимулирование требуемого поведения;

6. ознакомление коллектива с корпоративной культурой других компаний;

7. реализация культурных программ.

Для формирования эффективной корпоративной культуры ООО «Кобинат кондитерских изделий «Агеевский»» предприятию необходимо использовать следующие методы.

1. Одним из методов формирования корпоративной культуры предприятия является *специальный отбор кадров*.

На основе принятых корпоративных ценностей составлен идеальный профиль менеджера компании, соответствующий требуемой корпоративной культуре с учетом субкультуры отдельного подразделения. К основным ценностям отнесены клиентоориентированность, мотивация к достижению целей, эмоциональный интеллект, значимость моральных норм, креативность. При приеме на работу новых сотрудников и карьерном продвижении участников кадрового резерва учитывается степень совпадения кандидата с идеальным профилем и наличие тех качеств, нехватка которых мешает формированию новой корпоративной культуры.

2. *Создание корпоративной прессы*. Главной задачей корпоративных газет и журналов является информирование сотрудников, обеспечение их общения. Особенно важно наличие корпоративного издания в том случае, если у организации есть филиалы, расположенные далеко друг от друга. В корпоративной прессе должны помещаться аналитические статьи о стратегии развития компании, финансовых результатах, состоянии конкурентов, а также пресс-релизы о всех мероприятиях компании, включая праздники, спортивные соревнования, выставки. На страницах корпоративного журнала руководство может подробно объяснить сотрудникам свои идеи и видение бизнеса. В то же время данный журнал продается за пределами компании и приносит определенный доход.

3. *Корпоративное кино*. Корпоративное кино также является современным способом формирования корпоративной культуры. Можно

снимать фильмы об идеях и успехах предприятия или создавать специальные ролики по случаю конкретных мероприятий. Многие российские компании делают свои ролики общедоступными с помощью Интернета.

4. *Программа корпоративных премий ТНК – ВР.* Внутри предприятия отбираются лучшие проекты и инициативы в сфере охраны труда, производственной безопасности и охраны окружающей среды, а также в области инновационных технологических решений. Важным аспектом создания корпоративной культуры является организация проектной деятельности сотрудников, когда они объединяются в команды для реализации определенных проектов. Командный способ организации работы способствует гибкости организационной структуры, высокой степени вовлеченности в процесс работы, достижению высокого уровня ответственности всех участников.

Можно выделить основные виды проектной мотивации:

- мотивация величиной заработной платы;
- премирование за результат;
- гарантия занятости;
- повышение статуса в рамках компании;
- получение ценного опыта, повышение квалификации;
- чувство ответственности за результат;
- удовлетворение от процесса работы;
- чувство товарищества.

При мотивации величиной заработной платы работодатель сталкивается с необходимостью ее постепенного повышения, при этом сотрудники положительно реагируют только на существенное относительное увеличение заработной платы, что создает значительные трудности для работодателей в условиях ограниченного бюджета.

5. *Ценности.* Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и

указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

6. *Традиции.* Легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Таким образом, корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести корпорацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместно использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

3.3 Механизмы влияния корпоративной культуры на развитие стратегического менеджмента организации

Сейчас происходит активный процесс выстраивания российской культуры организации.

Когда не наблюдается соответствие корпоративной культуры и стратегии организации, это не сразу, но обязательно проявится в снижении производственных показателей. Но не стоит ждать этого – признаки несоответствия корпоративной культуры и стратегии можно обнаружить гораздо раньше. К таким признакам относится несогласованность действий внутреннего менеджмента, когда руководители подразделений проводят автономную политику, препятствуя стратегически значимым переменам и саботируя стратегические управленческие решения.

Свидетельством того, что корпоративная культура и стратегия предприятия несогласованны, является враждебное отношение руководителей к вызванным реалиями рынка изменениям, противоборство с теми, кто проявляет инициативу. Еще один признак – это карьерный рост управленцев, относящихся к обязанностям ответственно, но формально, в то время как инициативные менеджеры, понимающие миссию, стратегию и цели организации, значение корпоративной культуры, проявившие себя как эффективные лидеры, способные мотивировать сотрудников и принимать решения, остаются невостребованными. Несоответствие корпоративной культуры и стратегии организации может проявляться и как нежелание узнавать и внедрять передовые технологии и методы работы, используемые другими компаниями.

Это особые отношения начальник-подчиненный. Зачастую стиль руководства в российских компаниях таков, что подчиненные становятся заложниками начальства. Это выражается в том, что начальство нередко прибегает к помощи работников не только в рабочее, но и в свободное от работы время. Также часто встречаются случаи, когда начальство критикует, оценивает не только работника как такового, а переходит на его непосредственную личность – отдельные качества характера и т.д. Нередки случаи, когда работник не только выполняет свои непосредственные должностные обязанности, но и в довесок множество несвязанных с его должностью дел.

Существует двойственная связь между корпоративной культурой и стратегическим менеджментом. Корпоративная культура влияет на стратегический менеджмент, в свою очередь стратегический менеджмент влияет на корпоративную культуру. Стратегический менеджмент влияет на корпоративную культуру следующим образом:

- целенаправленно управляет корпоративной культурой;

– на начальном этапе создания организация формирует основные базовые скрытые от людей вне компании предположения корпоративной культуры;

– закладывает основные параметры, организационные факторы и механизмы, в которых функционирует и развивается корпоративная культура.

Корпоративная культура – поддерживает стратегию организации; стимулирует членов организации к творческой деятельности, реализует свою воспитательную и мотивационную функции; является показателем конкурентоспособности компании, залогом развития и успешной деятельности организации, влияет на эффективность организации⁵¹.

Для того, чтобы корпоративная культура стала инструментом стратегического менеджмента, необходима полная ее гармонизация со стратегией организации, а это значит, что требуется проводить мероприятия по поддержанию⁵².

Цель таких мероприятий – повышение гибкости и адаптивности культуры с одновременным сохранением, поддержанием и развитием уже достигнутых успехов в построении высокого уровня корпоративной культуры.

Стратегии управления всегда разрабатываются с учетом особенностей конкретной организации, производственной деятельности, финансового, материального и кадрового потенциала организации. Поэтому классифицировать ту или иную стратегию достаточно затруднительно, поскольку каждая из них может сочетать в себе самые разные классификационные признаки. Определяя, какова стратегия компании, следует учитывать эти признаки. К наиболее существенным классификационным признакам выработанной на данном предприятии стратегии можно отнести:

– Стадия развития отрасли и самой организации;

⁵¹ Рубцов, Н. М. Управление информационными инновациями / Н. М. Рубцов, А. В. Кучинский // Вестник Димитровградского инженерно- технологического института. – Димитровград : ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 2 (10). – С. 65-69.

⁵² Малаховская, М.В. Корпоративная культура: особенности российской практики / М.В. Малаховская // Вестник Димитровградского инженерно- технологического института. – Димитровград : ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. № 2 (10). – С. 82-85.

- Место организации в отраслевой иерархии;
- Уровень принятия управленческих решений;
- Используемая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- Степень рискованности принимаемых руководством решений и то, насколько «агрессивно» ведет себя компания в конкурентной борьбе.

Корпоративная культура ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в 2018 году должна формироваться с учетом выработанной стратегии, стратегических задач, а, значит, и с учетом данных классификационных признаков. В этом случае обеспечивается оптимальное соответствие корпоративных стандартов, норм и правил поведения той политике, которую проводит организация.

Корпоративная культура предприятия формируется с первых дней ее деятельности под воздействием многих факторов. Изначально на ее формирование оказывает сильнейшее влияние личность руководителя и топ – менеджеров, впоследствии она адаптируется под сложившийся организационный стиль, бизнес-практику, систему внутренних и внешних взаимоотношений, исповедуемые большинством персонала ценности и пр. Ее проявлениями являются стандарты поведения, принципы ведения дел, существующие этические нормы и традиции, проводимая официально политика.

Основные стратегические задачи организации формируются с учетом корпоративной культуры и ее повышения в процессе развития организации, необходимо четкое формулирование основных ценностей компании и осознание ее места во внешней среде.

Таким образом, и корпоративная культура, и стратегия компании представляют собой свод правил, регулирующих внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия, поэтому так важно, чтобы эти правила не противоречили друг другу. По своей сути, стратегия компании является набором принципов и правил, которых руководство компании придерживается

в своей деятельности. Выработанная стратегия позволяет принимать взаимосвязанные управленческие решения, в том числе долгосрочные, обеспечивающие координированное, поступательное и упорядоченное движение компании к своей стратегической цели⁵³.

Основопологающим при взаимодействии корпоративной культуры и стратегического менеджмента является нахождение собственного, уникального способа взаимосвязи. Высокая степень совместимости стратегии и корпоративной культуры – важный залог успеха компании, ее конкурентного преимущества. Для поддержания этой гармонии менеджмент может воздействовать на культуру: поддерживать ее соответствие стратегии, изменять при рассогласованности, формировать и формализовать. Когда корпоративная культура осознанно используется менеджментом для достижения поставленных целей, она становится управленческим инструментом.

Корпоративная культура находится, с одной стороны, под влиянием внутренних и внешних факторов, на нее с целью управления воздействует стратегический менеджмент компании, с другой стороны, корпоративная культура сама воздействует на эффективность деятельности компании. Это приводит нас к выводу о том, что корпоративная культура вправе считаться инструментом стратегического менеджмента.

В идеале корпоративная культура должна поддерживать стратегию компании, соответствовать политике менеджмента организации. Менеджменту необходимо принимать усилия по минимизации риска несоответствия культуры и стратегии, а, если этот риск невозможно искоренить, его необходимо вывести на допустимый уровень.

Содержание корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» можно представить так:

- ценности, нормы и правила;
- условия труда и организация самой трудовой деятельности;

⁵³ Семенова, Н.С. Корпоративная культура в АПК: содержание и особенности / Н.С. Семенова, М.В. Малаховская // Сельский механизатор. – 2016. – № 12. – С. 22-23

– материальные объекты – внешний вид, одежда, питание, символы и т.д.;

– осознание себя в организации как ее часть;

– поведенческая и коммуникационная система.

Большинство сотрудников ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников чётко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей.

На предприятие проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения с коллегами. Психологический климат в ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» устойчивый.

Предпочтительной моделью корпоративной культуры для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» является адхократическая культура, при которой ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. В долгосрочной перспективе предприятие делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг или товаров. Руководство предприятия поощряет личную инициативу, творчество и свободу. Исходя из этого, следует сделать вывод о том, что персонал предприятия четко знает поставленные стратегические цели предприятия, на что ориентирована организация, и какие усилия сотрудникам стоит приложить, для того, чтобы добиться наивысших результатов. Это является сильной стороной предприятия.

Миссия и цели предприятия ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» состоят из следующих основных элементов:

- увеличение объёма продаж;

- расширение ассортимента;
- формирования круга лояльных и приверженных потребителей.

Таким образом, дальнейшие стратегические цели предприятие может составить, опираясь на свои сильные стороны (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Дерево стратегических целей ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

Таким образом, цели предприятия можно расширить до целей второго уровня:

- Повышение производительности;
- Повышение доли рынка;
- Разработка новых рецептов;
- Создание команды проекта по выявлению ассортиментной политики;
- Разработка новых маркетинговых акций.

Проведенный SWOT - анализ во второй главе позволил выявить, что в поле немедленного реагирования попадают угрозы высокой конкуренции, снижения доходов населения и количество потребителей. Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов предприятия может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития торговой марки, что требует большего внимания к

развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадают возможности расширения ассортимента, повышения квалификации рабочего персонала, а также ориентация предприятия на новые сегменты рынка.

Если рассмотреть более подробно данные стратегические задачи предприятия во взаимосвязи их с корпоративной культурой организации, то можно сказать, что:

- Корпоративная культура организации способствует решению общих задач, поэтому следует ознакомить всех сотрудников с новыми стратегическими задачами и рассмотреть их видение решения данных задач;

- Наиболее перспективные пути решения и наиболее ценных сотрудников следует рассмотреть в качестве ключевых фигур и ответственных в команде проекта по изменению товарной политики организации. В данную задачу можно также включить и разработку новых рецептов;

- Следует разработать систему повышения квалификации сотрудников в рамках задачи по повышению производительности (обучение технологов, изучение новых рецептов и др.), также этому способствует реализация программы тренингов командообразования, проведение корпоративных мероприятий, внедрение системы психологического консультирования сотрудников;

- Следует пересмотреть систему маркетингового продвижения продукции и повышения имиджа организации, среди сотрудников и клиентов. Для этого следует работать по направлению развития системы коммуникаций:

- создание системы взаимодействия сотрудников и руководства: разработка новых каналов коммуникаций (развитие инфраструктуры), процедур обращения, возможно введение анонимных обращений или ящиков предложений и отзывов для сотрудников, организация регулярных собраний сотрудников для обсуждения вопросов дня;

– разработка и внедрение системы поощрения инициатив сотрудников – информация и коммуникации в этих условиях становятся важнейшими факторами обеспечения конкурентоспособности.

Таким образом, вышеперечисленные мероприятия могут усовершенствовать корпоративную культуру ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» и позволяют:

- повысить общий уровень корпоративной культуры;
- сплотить коллектив;
- распространить базовые ценности предприятия на вновь прибывших сотрудников;
- улучшить систему коммуникации, в том числе обратной связи;
- мотивировать сотрудников на проявление собственной инициативы и созданию новых идей.

Выводы по главе 3. В целом, следует обобщить предложенные практические рекомендации по развитию корпоративной культуры предприятия и сделать определенные выводы:

1) Предложенный в качестве рекомендаций демократический стиль управления позволит сформировать лояльность рабочего коллектива к компании, в которой они работают, помочь разрешить конфликты между сотрудниками и начальством, избежать морального напряжения работников, а также замотивировать их на продуктивную работу;

2) Обосновано, что обучение персонала позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию;

3) Предложенный деловой этикет позволит поднять имидж компании как в глазах клиентов, так и в глазах конкурентов; выпуск корпоративной газеты позволит ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в очередной раз сплотить сотрудников, а также распространить информацию о достижениях компании в красивой, интересной форме;

4) К методам формирования корпоративной культуры предприятия относятся: специальный отбор кадров, создание корпоративной прессы, корпоративное кино, программа корпоративных премий, ценности, традиции;

5) Разработанные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуру ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» и позволят: повысить общий уровень корпоративной культуры; сплотить коллектив; распространить базовые ценности предприятия на вновь прибывших сотрудников; улучшить систему коммуникации, в том числе обратной связи; мотивировать сотрудников на проявление собственной инициативы и созданию новых идей.

4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации, однако для их реализации необходимо провести оценку экономической эффективности. Для того, чтобы оценить эффективность разработанных мероприятий, необходимо определить бюджет на каждое из них.

Для обоснования экономической эффективности при разработке мероприятий в выпускной квалификационной работе могут использоваться различные методы определения результатов⁵⁴.

Метод прямого счета используется в случае, когда обуславливающие эффект результаты имеют стоимостное выражение, что является основой для расчета экономического эффекта (дополнительной прибыли).

Сравнительный метод предполагает сопоставление различных вариантов решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.

Метод определения экономического эффекта от использования ресурсов основан на оценке использования i -го ресурса для подготовки и реализации мероприятий.

Метод косвенной оценки используется при возможности установления влияния изменяемых факторов на непосредственный экономический результат. При этом основными показателями экономической эффективности мероприятий, определяющими целесообразность их внедрения, являются: экономия затрат, прирост прибыли; повышение производительности труда; улучшение использования фонда рабочего времени и др.

Метод определения эффективности на основе качественных и количественных показателей. В состав качественных показателей эффективности мероприятий могут быть включены:

- качество продукции или работ;
- количество брака;

⁵⁴ Менеджмент: магистерская диссертация / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2017.

- конкурентоспособность продукции (работ);
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проектов;
- численность занятых работников в проекте;
- стоимость и сроки реализации проекта;
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;
- степень риска в реализации решений.

Количественная оценка эффективности мероприятий рассчитывается на основе сопоставления показателей, используемых в хозяйственной деятельности организации. Основным показателем, характеризующим результаты хозяйственной деятельности организации, является прибыль (валовая, чистая).

Для расчетов экономической эффективности применяются *простые и сложные* методы экономических расчетов.

Простые методы при обосновании мероприятий заключаются в сравнении экономического эффекта и затрат по одному году.

Сложные методы состоят в оценке эффективности проекта методами соизмерения разновременных затрат и результатов путем приведения их (дисконтирования) к ценности в начальном периоде.

Реализация данной оценки эффективности корпоративной культуры в данной выпускной квалификационной работе осуществляется за счет:

- ключевых показателей эффективности (пример см. в таблице 1) и расчета прогнозных значений данных показателей на 3-5 лет;
- прогнозирования процента прироста прибыли за счет реализации стратегии корпоративной культуры на долгосрочную перспективу (3-5 лет).

Расчет плана мероприятий по формированию корпоративной культуры представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Программа мероприятий по формированию корпоративной культуры на 1 год

Мероприятие	Срок реализации	Исполнитель	Стоимость	Общая сумма
Проведение тимбилдинга (Проведение тимбилдинга два раза в год. Время года - лето и осень. Осень – тимбилдинг проводится в помещении, лето – компания выезжает на природу)	Январь 2018, Июнь 2018.	Коммерческий директор.	45000 руб. – осень (на группу) 75000 руб. – лето (на группу)	120 000 руб.
Платные курсы повышения квалификации для работников (Проведение платных курсов в учебном центре города Пензы). Выезд руководителей и топ-менеджеров в Москву на мастер-класс раз в год)	1. Январь, 2018 2. Июнь, 2018 год.	Коммерчески директор.	1. 6110 руб. за человека. 2. 15000 руб. за человека + дорога 3700.	281 060 + 149 600 = 430 660 руб.
Создание правил делового этикета.	1. Январь, 2018 год.	Коммерческий директор	10000 руб.	10 000 руб.
1. Выпуск внутренней газеты. 2. Издание рекламной продукции (блокнотов, ручек, представительских папок ит.п.) (Разработка макета и печать)	1. Январь, 2018.	Маркетолог	1.2500 руб. 2. Печать: блокнотов – 100 руб./шт.; ручек – от 7,5 руб до 40. руб., (цена зависти от тиража).	15 000 руб.
Награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала	1. Январь – Март, 2018 г. 2. Апрель - Июнь, 2018 г. 3. Июль – Сентябрь, 2018 г. 4. Октябрь – Декабрь, 2018 г.	Коммерческий директор	Подарочный сертификат на 1000 руб. (15 чел.*1000 руб) = 15 тыс.руб*4 = 60 000 тыс.руб.	60 000 руб.
Итого:				635 660 руб.

При формировании корпоративной культуры в ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» спрос на услуги увеличится

приблизительно на 20%. Изначально средняя ежемесячная прибыль предприятия составляет 4 млн.руб., а после применения данных рекомендаций, которые предусмотрены на долгосрочную перспективу (3-5 лет) составит около 5 млн.руб. Следовательно, рассчитаем годовой эффект в виде дополнительной прибыли (Э) от предложенных мероприятий:

$$\text{Э} = 12 \text{ месяцев} * (Q * P_1) + P_2 + P_3 + P_4 = 12 * (3 * 25000) + 120\,000 + 430\,660 + 60000 = 1\,510\,660 \text{ руб} \quad (4.1)$$

где Q – количество предложенных мероприятий, которые требуют денежных затрат ежемесячно;

P_1 – затраты на ежемесячные мероприятия, руб.;

P_2 – затраты на проведение тимбилдинга предприятия;

P_3 – затраты на курсы по повышению квалификации для сотрудников ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»;

P_4 – затраты на награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала

На основе предложенных рекомендаций следует рассчитать экономическую эффективность. Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$K_{\text{эф}} = \frac{\text{Э}}{З} = \frac{1\,510\,660}{635\,660} = 2,37\% \quad (4.2)$$

где Э – эффект в виде дополнительной прибыли, руб.;

З – затраты на проект, руб.

Таким образом, проведя мониторинг показателей эффективности и разработанные методические рекомендации по формированию корпоративной культуры предприятия значительно больше 1, что свидетельствует о необходимости внедрения предложенных мероприятий в деятельность ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» для достижения значительного прироста величины прибыли, а также повышения уровня корпоративной культуры предприятия.

5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ

На предприятии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» существует множество информационных потоков, которые обеспечивают управленческий аппарат и функциональные подразделения необходимой информацией в области решения задач перспективного планирования и прогнозирования развития, маркетинговых исследований, оперативного управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, сбыта и реализации, бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Источниками такой информации являются следующие пакеты программ используемых на предприятии:

«Гарант»;

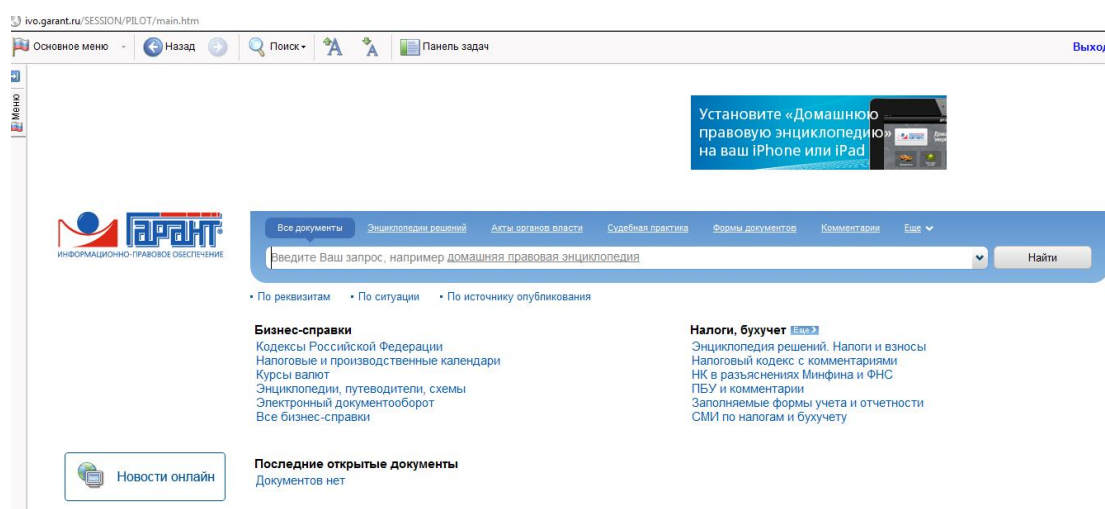


Рис. 5.1. Справочная правовая система «Гарант»

Компания «Гарант» — одна из крупнейших российских информационных компаний.

Направление деятельности — производство и поддержка компьютерной правовой системы ГАРАНТ, информационно — правовое обслуживание предприятий, общественных объединений и организаций.

Миссия компании - удовлетворение потребности общества в правовой информации с помощью передовых компьютерных технологий. Более 250

партнеров компании обслуживают сотни тысяч пользователей в 200 городах России.

Компьютерная справочная правовая система ГАРАНТ разрабатывается с 1990 года. В настоящее время новая версия системы - ГАРАНТ Платформа F1 - является основным инструментом принятия решения по правовым вопросам для многих бухгалтеров, юристов, руководителей, других специалистов в России и за рубежом.

Система ГАРАНТ — это специализированные правовые блоки по всем разделам федерального законодательства и 137 правовых блоков по законодательству субъектов Федерации. В системе ГАРАНТ представлено законодательство 83 регионов Российской Федерации, а также практика 10 Федеральных Арбитражных Судов.⁵⁵

Специалисты и пользователи системы ГАРАНТ Платформа F1 сегодня особо отмечают следующие качества системы:

Современный интерфейс системы ГАРАНТ интуитивно понятен, эргономичен, элементы его внешнего вида и управления обеспечивают максимальное удобство в работе.

Документы в системе ГАРАНТ представлены с комментариями и разъяснениями специалистов, также реализована возможность сопровождать тексты документов собственными комментариями с гиперссылками на нормативные акты.

Реализована уникальная технология поиска через Энциклопедию ситуаций. Пользователь формулирует запрос, используя привычные ему термины, система в течение нескольких минут предоставляет ему ответ.

В системе представлены, объединенные в одной программе, все типы правовой информации — федеральное и региональное законодательство, международные договоры, комментарии, проекты законов, судебная и арбитражная практика, а также бизнес-справки, налоговый календарь, формы бухгалтерской и статистической отчетности, таблицы и схемы по вопросам

⁵⁵ <http://bizfin.rusba.ru/podpiska.html>

законодательства, в системе содержатся материалы из популярной бухгалтерской прессы.

Поиск нужной информации осуществляется по всему информационному банку системы. В том числе реализована уникальная возможность поиска текстов документов, действовавших в тот или иной момент времени.

Функция «Постановка документов на контроль» автоматически отслеживает и предупреждает пользователя об изменениях в важных для него документах.

Мощная система контекстного поиска, позволяющая мгновенно получить ответ на любой запрос пользователя

Каждому пользователю системы обеспечены следующие услуги:

- формирование индивидуального информационно-правового комплекта для каждого пользователя. Сегодня разработаны специальные предложения для бухгалтеров, юристов, руководителей, а также строительных, фармацевтических и медицинских организаций;

- форма обслуживания — по выбору клиента;

- регулярное обновление информации;

- поиск редких документов по индивидуальным запросам пользователей.

Сегодня с системой ГАРАНТ работают структуры федеральных органов государственной власти и органов местного самоуправления, банки, аудиторские и консалтинговые фирмы, промышленные предприятия, учебные заведения, специалисты различных предприятий и организаций. Постоянными партнерами компании являются более 500 органов власти федерального и регионального уровней. Среди них — Администрация Президента РФ, Правительство РФ, Федеральное Собрание РФ, Конституционный Суд РФ, Верховный Суд РФ, Высший Арбитражный Суд РФ, Генеральная прокуратура РФ, Центральный Банк РФ, Министерство финансов РФ, Федеральная налоговая служба, иные органы исполнительной власти Российской Федерации, высшие органы власти Москвы и других субъектов Федерации. Результатом

такого сотрудничества стало заключение договоров об информационном обмене, проведение совместных акций, организация интернет-конференций и интернет-интервью, создание серии совместных разработок и многое другое.

ГАРАНТ является средством массовой информации, о чем имеет соответствующее Свидетельство Министерства Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций Эл. 77–2137 от 3 декабря 1999 года. Среди клиентов компании ведущие аудиторские и консалтинговые фирмы мира — Price Waterhouse Coopers, Deloitte Touche, Ernst Young, KPMG.

«Консультант +»;

The screenshot displays the website for 'КонсультантПлюс – надёжная правовая поддержка'. The page features a navigation bar with categories: 'Правовые ресурсы', 'Некоммерческие интернет-версии', 'О компании и продуктах', and 'Вакансии'. The main content area is titled '"Горячие" документы - Конституционный строй'. It lists several legal documents with their dates and titles, such as '27.04.2009 Указ Президента РФ от 23.04.2009 N 441 "Об утверждении Положения о порядке внесения и рассмотрения предложений о кандидатурах на должность высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта РФ"'. A sidebar on the left contains a list of 'Правовые ресурсы' including 'Горячие документы', 'Кодексы и наиболее востребованные законы', 'Обзоры законодательства', and 'Справочная информация: календари, формы, курсы'.

Рис. 5.2. Справочная Правовая Система Консультант Плюс

Консультант Плюс – Справочная Правовая Система (СПС). Содержит полную, систематизированную и оперативно обновляемую информацию по законодательству, а также программные средства поиска, анализа и обработки этой информации.

Система «Консультант Плюс» содержит свыше 5 300 000 документов. Это нормативные акты российского законодательства, законодательства Чувашской Республики, международные правовые акты, решения высших судов, информация по налогам, комментарии к законодательствам,

консультации ведущих специалистов в области бухучета и налогообложения, формы документов, журналы и книги по правовым вопросам. Имеются полные тексты документов с комментариями, ссылками и уточнениями. Возможно копирование информации.⁵⁶

«1С: Бухгалтерия»;

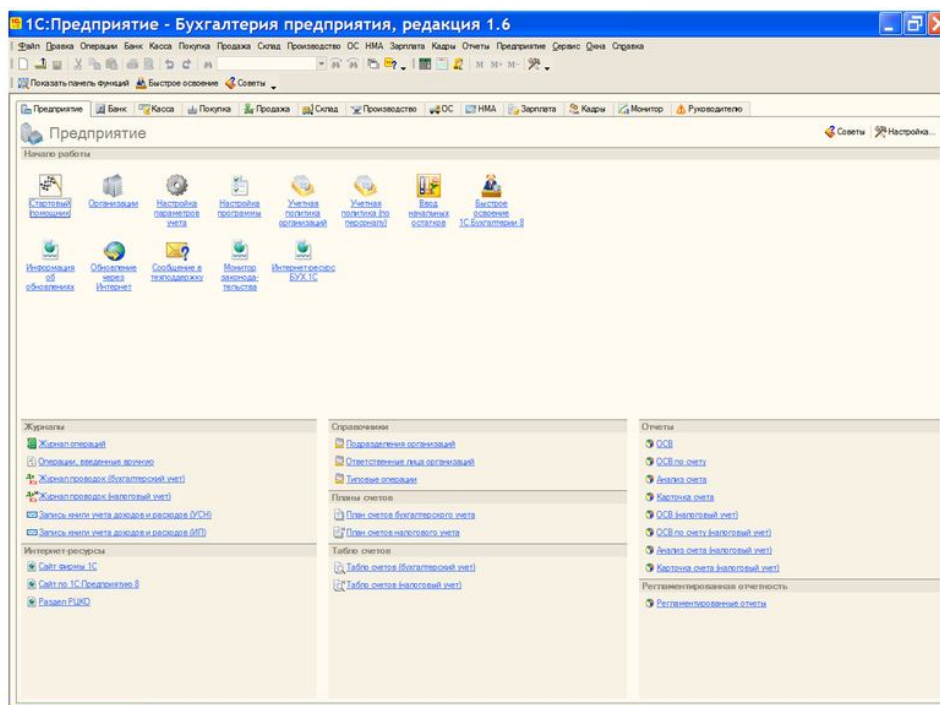


Рис. 5.3. Панель функций «1С:Бухгалтерия»

1С:Бухгалтерия — это собирательное название бухгалтерских продуктов фирмы «1С». На самом деле, это название относится лишь к некоторым конфигурациям на платформе 1С:Предприятие версий 7.7 и 8.

Предыдущие версии бухгалтерских продуктов «1С» действительно назывались «1С: Бухгалтерия», в частности, версия 6.0 под названием «1С: Бухгалтерия 6.0». С развитием популярности своего продукта, фирма «1С» не стала отказываться от этого бренда, оставив его название в конфигурациях для бухгалтерского учёта, таких как «1С:Бухгалтерия 7.7», «1С:Бухгалтерия 8», «1С:Бухгалтерия для бюджетных организаций» и других.

⁵⁶ <http://bizfin.rusba.ru/podpiska.html>

«1С: Бухгалтерия» — одно из самых популярных решений для автоматизации бухгалтерского учёта в СНГ. Распространяется продукт через сеть партнёров фирмы «1С» — 1С: Франчайзинг. Сеть франчайзинга составляют несколько тысяч ИТ-предприятий, как правило, небольшого размера (10-20 человек).

Количество решений, внедрённых под названием «1С: Бухгалтерия» различных версий, насчитывает около полумиллиона предприятий.

«1С: Зарплата и кадры».

Программа «1С:Зарплата и Кадры» предназначена для расчета заработной платы и кадрового учета, может использоваться как на хозрасчетных предприятиях Российской Федерации, так и в организациях с бюджетным финансированием. Она позволяет не только автоматизировать расчет заработной платы, но и организовать учет сотрудников, регистрировать служебные перемещения, получать статистические справки по кадровому составу. Универсальность системы позволяет реализовать любой подход к решению этих задач и получать любые отчетные документы.

Основные функциональные возможности:⁵⁷

- Первоначальные возможности
- Разнообразные возможности, поддерживаемые конфигурацией
- Все необходимые отчеты и документы
- Расчет заработной платы
- Различные системы и формы оплаты труда
- Учет отработанного времени
- Учет северных и районных особенностей
- Кадровый учет и штатное расписание
- Автоматизация кадрового учета и штатного расписания
- Особенности бюджетных организаций
- Учет специфики бюджетных организаций.
- Дополнительные возможности системы

⁵⁷ <http://bizfin.rusba.ru/podpiska.html>

- Разнообразные возможности настройки конфигурации
- Работа с распределенными информационными базами
- Администрирование, работа в сети и права доступа
- Дополнительный сервис

Основные функциональные возможности конфигурации по расчету денежного довольствия и кадровому учету военнослужащих:

- Настройка конфигурации для расчета денежного довольствия
- Кадровый учет военнослужащих
- Расчет денежного довольствия
- Составление платежных документов на выплату военнослужащим

денежного довольствия

- Налогообложение военнослужащих
- Формирование отчетности

Программа "1С:Зарплата и Кадры" распространяется через сеть партнерских организаций в странах СНГ и Балтии. Для приобретения программ обращайтесь к партнеру фирмы "1С". Полный список партнеров можно получить в фирме "1С".⁵⁸

Фирма "1С" расширяет сеть партнеров. Мы ищем организации, способные оказывать услуги по продаже, установке, конфигурированию и сопровождению системы программ "1С:Предприятие" у пользователей.

Предметная область, автоматизируемая прикладным решением "1С:Зарплата и Управление Персоналом 8", поясняется следующей схемой.

Так же одним из важных и часто используемых источников информации является Интернет, позволяющий предприятию находить новых и поддерживать связь с уже существующими клиентами и партнерами.

На предприятии используется финансово-управленческие системы самого низшего уровня, локальные системы, предназначенные для ведения бухгалтерского учета и составления сметной документации.

⁵⁸ <http://bizfin.rusba.ru/podpiska.html>



Рис. 5.4. Предметная область, автоматизируемая прикладным решением «1С:Зарплата и Управление Персоналом 8»

В ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» имеется выделенный сервер, на котором хранится вся бухгалтерская и правовая информация о текущей и прошлой деятельности предприятия, а так же вся информация, касающаяся персонала предприятия. Как таковой четкой структуры хранения информации и соответственно специализированных выделенных банков под нее на предприятии нет.

На предприятии не внедрено какой-либо автоматизированной системы управления масштаба всего предприятия и работы по их проектированию не ведется. Имеющиеся же локальные АСУ в проектировании не нуждаются, так как они в достаточной степени унифицированы и начинают использоваться практически сразу же после их приобретения.

Для выявления типа организационной культуры использовалась программа предназначенная для проведения SWOT – анализа.

В программе SWOT – анализ может быть проведен с использованием известных моделей стратегического планирования PEST – анализа, пяти факторной модели Портера, Value Chain модели и т.д.

В тоже время пользователь может применить и упрощенный вариант анализа без привлечения моделей конкурентного окружения.

Программный продукт поддерживает все необходимые для проведения SWOT-анализа процедуры, модели и методы.

Программа позволяет⁵⁹:

– разработать модель конкурентного окружения. В программе предусмотрены классические модели конкурентного окружения PEST-анализ, пяти факторная модель Портера, Value Chain модель, TELESCOPIC OBSERVATIONS модель и т.д. При исследовании объекта изучения с помощью SWOT – анализа пользователь может создать собственную модель окружения или не строить модель окружения;

– разработать SWOT модель. Программа позволяет разработать модель SWOT. Данная модель содержит 4 клетки, в которых перечисляются параметры описания сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. Данная модель была предложена Kenneth R. Andrews. При построении модели можно составить список параметров описания внутренней и внешней среды. Список параметров может быть составлен для каждого отдельного фактора введенной модели конкурентного окружения (PEST-анализа, Портера и т.д.). Для описания параметров SWOT модели могут быть использованы качественные и количественные оценки. Качественные оценки формулируются в виде текстов. Семантика текста отражает мнение аналитика об уровне достигнутого качества для изучаемого параметра. Количественные оценки формируются как оценки значения параметра, неопределенности его появления, значимости. Для каждого параметра могут быть установлены коэффициенты важности. Вводимые количественные оценки позволяют вычислить по каждому изучаемому объекту уровень потенциала сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. Другими словами можно выполнить Conjoint-анализ по

⁵⁹ Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности фирмы // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 117.

факторам SWOT модели. Можно провести сопоставительный анализ объекта в разрезе различных факторов конкурентной среды;

– разработать динамическую SWOT модель. Программа позволяет структурировать информацию об объекте изучения в трех горизонтах планирования: прошлом, настоящем, будущем. Возможно создание SWOT модели для всех трех горизонтов планирования. Можно изучить динамику изменений важности параметров сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. В программе предусмотрен анализ динамических изменений внутренних и внешних факторов во времени. Предусмотрен сопоставительный анализ динамических изменений SWOT моделей для различных факторов конкурентной среды и сценариев развития ситуации;

– разрабатывать SWOT стратегии. В программе поддерживается расширенная SWOT модель. Данная модель была предложена Н. Wehrich. Пользователь после разработки SWOT модели может перейти к проектированию стратегий. Поддерживается возможность проектирования следующих стратегий: стратегии WT слабые стороны – угрозы (mini-mini) цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабые стороны и угрозы, стратегии WO слабые стороны – возможности (mini-maxi) стратегии данной группы пытаются минимизировать слабые стороны и одновременно максимизировать возможности, стратегии ST сильные стороны – угрозы (maxi-mini) цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить сильных сторон и минимизировать угрозы, стратегии SO сильные стороны – возможности (maxi-maxi) любая организация должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности. Для выбора наиболее важных компонент для построения стратегий разработаны специализированные графические средства. Данные типы графиков позволяют сконцентрировать внимание аналитика на наиболее значимых компонентах внутренней и внешней среды, от которых зависит реализация проектируемой стратегии;

– генерация отчетов и графиков. Структурированная согласно SWOT моделей информация об объекте изучения и разработанные стратегии могут быть представлены в виде текстовых отчетов в формате Word. Количественные оценки позволяют представить описания моделей на графиках. Исходные данные, на основе которых были построены анализируемые графики, представляются в виде таблиц формата Excel;

– оценка стратегий. Для детального анализа формируемых стратегий аналитик может представить каждую стратегию как отдельный объект изучения и применить к нему SWOT-анализ.

Показан интерфейс программы в момент разработки SWOT модели. Каждому параметру сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз дается текстовое описание, качественная оценка. Кроме того, каждый параметр может быть изучен с помощью количественных оценок.

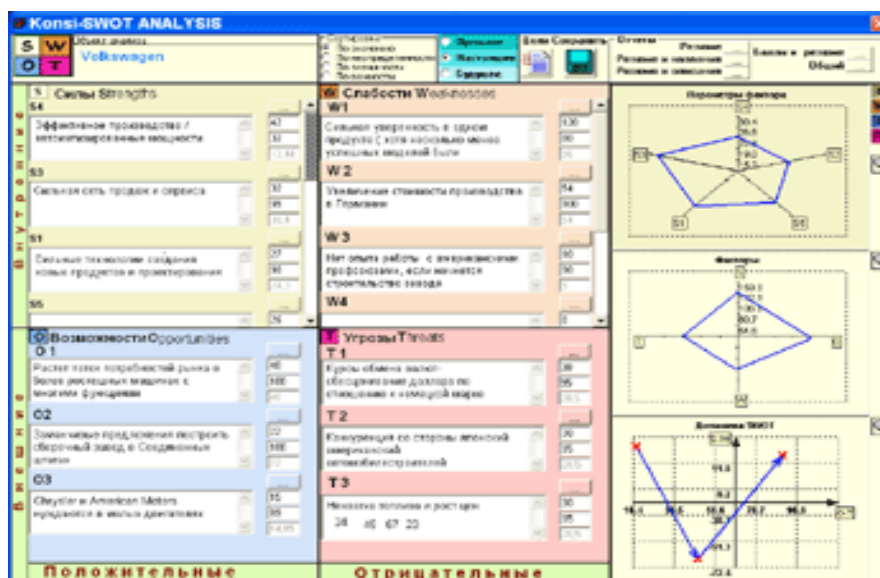


Рис. 5.5. Интерфейс программы во время разработки SWOT модели

На основе количественных оценок строятся графики для комплексного восприятия аналитиком состояния внутренних и внешних факторов. Анализ объекта согласно SWOT модели может быть проведен для трех горизонтов планирования – прошлого, настоящего, будущего (рис. 5.5).

Интерфейс программы SWOT-анализа в момент изучения компонентов сильных сторон и возможностей. На рисунке 5.6 отображены сопоставляемые параметры сил и возможностей с учетом их количественных оценок значимости, неопределенности важности, вклада в общий фактор сильных сторон и фактор возможностей.

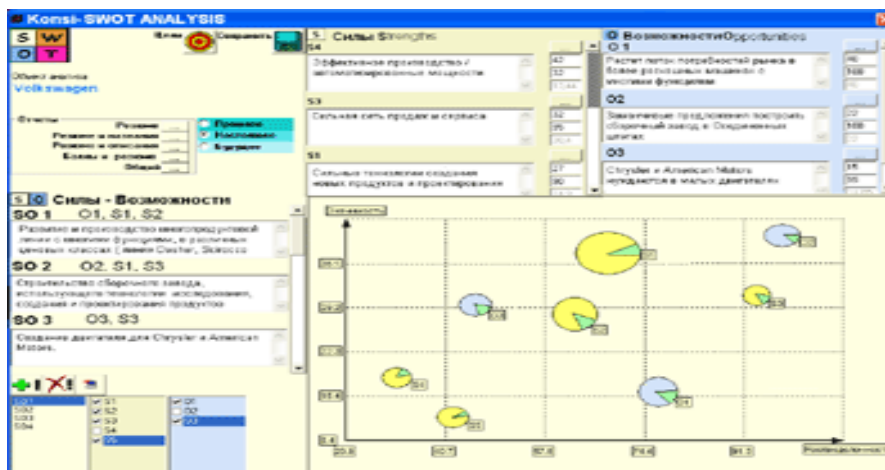


Рис. 5.6. SWOT-анализ в момент изучения сильных сторон и возможностей

В качестве помощника при разработке миссии и стратегических целей ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» необходимо использовать именно программу SWOT-анализа, которая может помочь, точнее, выявить возможности, угрозы, а также слабые и сильные стороны.

Подводя итог всему выше сказанному, в качестве основной информационной технологии, которая будут выполнять одну из главных ролей в обеспечении менеджмента организации, нами предлагается использовать программу SWOT-анализа, которая может положительно повлиять как на стратегию компании, так и на его технологические решения и формированию сильной корпоративной культуры.

Развитие АСУ в ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» идет поэтапно, с полной осознанностью необходимости таких перемен. Предприятие строит большие планы в области развития АСУ и дальнейшей компьютеризации своих подразделений.

6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ

На деятельность любого предприятия распространяются как общие положения права, так и специальные нормы. Источники правового регулирования деятельности предприятия весьма многочисленны, сложны и противоречивы. Основными из них являются нормативные акты, которые различаются по уровню и виду органа, издавшего акт. В зависимости от того, каким органом принят нормативный акт определяется его юридическая сила.

Главным источником в данной сфере является Гражданский кодекс РФ имеющий статус федерального закона. ГК РФ содержит множество норм, регулирующие договоры, применяемые в сфере рабочей деятельности, а также различные направления деятельности в зависимости от области рынка, вида товара, типов потребителей, сферы предпринимательства.

Помимо ГК РФ важнейшей звеном в системе правового обеспечения данной работы являются федеральные законы.

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 №2300-1. Регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

2. Закон РСФСР от 22 марта 1991г. N 948-1 «О конкуренции и ограничение монополистической деятельности на товарных рынках».

Определяет организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции и направлен на обеспечение условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков.

3. Федеральный закон от 27 июня 2006 г. N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации, применении информационных технологий, обеспечении защиты информации. Закон определяет правовой статус различных категорий информации, закрепляет положения о регулировании создания и эксплуатации информационных систем, общие требования к использованию информационно-телекоммуникационных сетей, устанавливает принципы регулирования общественных отношений, связанных с использованием информации.

4. Закон РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изм. и доп.). Товарный знак и знак обслуживания (далее - товарный знак) - обозначения, служащие для индивидуализации товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (далее - товары) юридических или физических лиц. Правообладатель вправе использовать товарный знак и запрещать использование товарного знака другими лицами. Никто не может использовать охраняемый в Российской Федерации товарный знак без разрешения правообладателя. Использование товарного знака считается применением его на товарах, для которых товарный знак зарегистрирован, и (или) их упаковке правообладателем или лицом, которому такое право предоставлено на основе лицензионного договора в соответствии со статьей 26 настоящего Закона.

5. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с изм. и доп.). Регулирует отношения, возникающие при разработке, принятии, применении и исполнении на добровольной основе требований к продукции, процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг.

Нормы по праву регулированию деятельности предприятия составляют, как правило, особую комплексную отрасль права, и выделяются в отдельную

сферу правового регулирования. Это дает возможность обеспечить эффективное развитие деятельности предприятия, создать необходимые правовые условия для ее осуществления, защитить как частные интересы субъектов предпринимательской деятельности, так и публичные интересы государства и общества в целом.

В качестве одного из основных механизмов формирования сильной корпоративной культуры предприятия является корпоративный кодекс, который регулирует взаимоотношения и взаимопонимание между руководством предприятия и сотрудниками в достижении общих организационных целей. Часто корпоративный кодекс вводится, чтобы закрепить уже сложившиеся нормы поведения, сотрудничества и этики внутри организации, а также стандарты деловых качеств сотрудников и отношения к заказчикам. В этом случае кодекс просто называет негласные ценности организации вслух – так проще и давним сотрудникам, и новичкам, которым необходимо максимально быстро и эффективно влиться в коллектив. Помимо сложившихся норм иногда в корпоративный кодекс вписываются ценности, к которым коллектив и руководство стремится приблизиться, чтобы улучшить эффективность деятельности организации и уровень сотрудников.

Главное: во-первых, для введения кодекса не имеет значения профильная деятельность организации, также как не имеет значения профессия человека при соблюдении, например, норм этики и морали; во-вторых, для соблюдения кодекса не имеет значение должность и положение сотрудника, то есть давно нам известный принцип «перед законом все равны». Если кто-либо, будь то генеральный директор компании или рядовой менеджер, считает, что пункты кодекса должны соблюдать все, кроме него – кодекс превращается в фикцию, причем, при наличии хотя бы одного примера несоблюдения правил, можно ждать лавинообразного появления нарушений со стороны всего коллектива.

Ниже приведен разработанный для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» корпоративный кодекс поведения.

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС ООО «КОМБИНАТ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ «АГЕЕВСКИЙ»»

Целью настоящего корпоративного кодекса поведения (далее – Кодекс) ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» (далее – предприятие) является укрепление и развитие корпоративной культуры предприятия, повышения уровня мотивации сотрудников, руководителей для обеспечения сознательной поддержки стратегии и основных программ деятельности организации, направленных на повышение прибыльности, успешности и эффективности предприятия, а также на повышение уровня внутрикорпоративной жизни сотрудников.

Основными задачами настоящего Кодекса являются:

- содействие реализации миссии, политики, основных целей и задач предприятия;

- повышение престижа и имиджа предприятия;

- укрепление организационной культуры, повышение авторитета сотрудников;

- формирование у всех членов предприятия гражданской позиции, способности к качественному труду, сохранение и приумножение нравственных, культурных и ценностей.

Этические нормы и правила:

Взаимоотношения между руководством и трудовым коллективом строятся на принципах долгосрочного взаимодействия, уважения и четкого исполнения взаимных обязательств.

Коллектив и руководство предприятия проявляют внимание к индивидуальным особенностям каждого работника.

Предприятие рассматривает человеческий ресурс, как источник успешной деятельности. Учитываются личные интересы сотрудников, уделяется внимание развитию потенциала работника, обеспечению его социальными гарантиями.

На предприятии исключаются любые методы унижения достоинства людей, все формы дискриминации и протекционизма. Льготы и поощрения предоставляются на основе открытости, равенства возможностей и в соответствии со степенью вклада каждого работника в достижении общих целей.

Любой сотрудник предприятия рассматривается, как уникальная личность, поэтому менеджмент организации основывается на внимании к индивидуальным особенностям каждого. Все сотрудники находятся под опекой предприятия, имеют социальную и правовую защиту и обеспечены максимальным вниманием к своим проблемам со стороны руководства.

Обязанности сотрудников:

– цель работы каждого сотрудника – достижение высоких профессиональных результатов, оправдание доверия и ожиданий предприятия;

– каждый сотрудник призван быть достойным представителем предприятия;

– каждый сотрудник разделяет стратегию и тактику управления предприятием, принимает на себя ответственность за реализацию заявленных корпоративных целей и формирует результаты деятельности предприятия;

– сотрудников отличает внимание к коллегам, клиентам, партнерам и работодателям, а также нацеленность на совместную эффективную работу;

– работа на предприятии предполагает высокую результативность деятельности, что способствует упрочению имиджа предприятия;

– важным качеством считается готовность сотрудника к изменениям, вызванным требованиями времени, а также ориентация на динамичность и творческое исполнение заданий. Это предполагает такие качества, как самостоятельность и предприимчивость.

Общие правила поведения в коллективе: основное правило общения сотрудников – это уважительное, доброжелательное и честное отношение друг к другу и ко всем окружающим людям, внимание к их нуждам и правам, а

также осознанная ответственность за свои действия и последствия, к которым они приводят.

Отношения в коллективе

Для создания и поддержания комфортной рабочей обстановки, сотрудникам предприятия рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- уважительно относиться друг к другу;
- обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на "Вы" и по имени-отчеству;
- не заниматься в рабочее время делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей;
- не демонстрировать коллегам свое плохое настроение;
- не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию;
- сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу;
- всегда извиняться за свое некорректное поведение;
- не переносить дружеские отношения в рабочую обстановку;
- помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
- обсуждать проблемы своего карьерного роста только с непосредственным руководителем;
- не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие.

Отношение между руководителями и подчиненных

В отношениях с подчиненными руководителям рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета;
- не критиковать подчиненных в присутствии других сотрудников, делать это конфиденциально;

– уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес.

Подчиненным рекомендуется:

– информировать непосредственного руководителя о причинах Вашего отсутствия, если в течение длительного времени Вам приходится отсутствовать на рабочем месте;

– не отвечать в присутствии коллег на некорректное поведение руководителя. Если Вы уверены в своей правоте, попросите о личной встрече;

– знать в лицо и по имени-отчеству руководителей Компании.

Проведение собраний и совещаний:

Собрания и совещания – основные формы сотрудничества, необходимые для принятия коллегиальных решений. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью. Для этого всем членам коллектива рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета:

– приходить на собрания вовремя;

– предварительно ознакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, заранее подготовленные вопросы или комментарии;

– перед началом собрания или совещания отключить мобильный телефон;

– не использовать собрания в качестве трибуны для решения личных проблем;

– всегда заранее выяснять, сколько времени отводится на выступление;

– не затягивать свое выступление за счет сокращения времени следующих ораторов;

– представляя оратора, называть его фамилию, имя, отчество, должность, основание для его выступления и тему.

Представление коллег и партнеров:

Сотрудникам предприятия рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета при представлении коллег и партнеров:

- представлять младшего по должности – старшему, нетитулованного человека – титулованному;

- представляя друг другу равных по положению людей, представлять того, кто Вам менее знаком, тому, кого Вы знаете лучше;

- если представляющий Вас партнер или коллега забыл Ваше имя, во избежание неловкой ситуации, назовите его сами;

- рекомендуется заранее собрать данные о человеке, которого Вы должны представить, выяснив, как именно ему хотелось бы быть представленным,

- принимать визитные карточки следует вежливо и внимательно;

- если нужно запомнить человека или организацию, которую он представляет, попросить визитную карточку.

Прием и обслуживание граждан:

От максимального удовлетворения запросов клиента зависит успех деятельности предприятия. Умелые, профессиональные коммуникации с клиентами, правильное личное поведение сотрудников в общении с ними, чуткое, человеческое отношение к их проблемам и событиям – залог авторитета организации, дорога к повышению лояльности клиента, а в конечном итоге – росту личного благополучия сотрудника.

Неприемлемо заставлять ждать, медленно обслуживать, забывать о просьбах. Сотрудник компании должен исключить из своей работы небрежность и нечеткость, которые порождают хаос и в конечном итоге могут привести к потере клиента.

Сотрудник должен вовремя начинать свой рабочий день, не тратя времени «на раскачку», т.е. приходить на 10-15 мин. раньше определенного Администрацией времени, привести себя в порядок и подготовить рабочее место.

При возникновении проблем на любом уровне сотрудник имеет право внести конструктивные предложения по их решению, без ожидания указаний и инструкций «сверху». Приветствуется личная и коллективная инициатива. Любая идея будет выслушана, а толковая и своевременная – использована.

Не допускаются – сокрытие проблемы или отказ от ее решения, равно как и решение проблем на «эмоциональном уровне», унижение и выражение неприязни другому сотруднику.

Для успешного контакта с клиентом, создания благоприятной атмосферы взаимопонимания сотрудники должны соблюдать следующие правила:

- Улыбайтесь! Ваша улыбка – знак дружелюбия и расположения. Так Вы приветствуете клиентов и даете почувствовать его важность и значимость. Ваша улыбка говорит о том, что Вы ему рады.

- Старайтесь всегда помочь клиенту. Помните, что каждый сотрудник отвечает за общий успех всей организации.

- Цените время клиента. Употребите все усилия для того, чтобы максимально быстро обслужить клиента. Если тот или иной процесс нельзя организовать быстрее, чем того желает клиент, обязательно поясните ему объективные причины задержки.

- Будьте всегда в курсе и хорошо ориентируйтесь в вопросах, касающихся основной деятельности компании, старайтесь быть в курсе всего нового, чтобы правильно ответить на любой вопрос клиента. Важно профессиональное информирование клиента о новых услугах, изменениях тарифов, комиссионных сборов, законодательства.

- Будьте выдержаны, не говорите резкостей друг другу. Особенно в присутствии клиентов. Каждый сотрудник должен уметь работать как с клиентом, так и с коллегами, сохраняя неизменную лояльность, доброжелательность и общую человеческую порядочность. Стройте личностные отношения на принципах взаимной вежливости и делового этикета. Решайте проблемы, не вынося их на «коридорное обсуждение».

Незнание действующих норм и правил не освобождает от ответственности в случае их нарушения. Поэтому следует заранее самостоятельно ознакомиться со всеми правилами и инструкциями, действующими на предприятии.

Соблюдать этические нормы и правила необходимо не только потому, что так принято, но и потому, что это формирует позитивную корпоративную культуру организации, позволяет эффективнее организовать взаимодействие между людьми и является проявлением уважения к себе и другим.

Ясность и единство норм поведения и стандартов работы во всех подразделениях организации, соблюдение сотрудниками интересов предприятия, способствуют исполнению миссии предприятия, еще одному важному механизму развития корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, разработанный корпоративный кодекс ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» позволит сформировать сильную, позитивную корпоративную культуру предприятия, что в свою очередь позволит эффективнее организовать взаимодействие между людьми, внесет ясность и единство норм поведения и стандартов работы во всех отделах организации, соблюдение сотрудниками интересов предприятия и способствует исполнению миссии, еще одному важному механизму развития корпоративной культуры предприятия.

Для подтверждения положительного решения руководства ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» о внедрении разработанного корпоративного кодекса в приложении 3 приведен приказ директора предприятия.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1) Уточнено понятие «корпоративная культура», представляющая собой систему отношений людей, работающих в организации, выступающая, как совокупность ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации к достижению стратегических целей.

2) Обосновано, что в отличие от организационной культуры корпоративная культура, во-первых, объединяет интересы всех членов предприятия за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченного в его дела и приверженности к нему, во-вторых, при соблюдении корпоративных традиций (обрядов, ритуалов, норм поведения, атрибутов др.) подтверждает причастность сотрудников к предприятию, в-третьих, проводит границы между «мы» (сотрудники предприятия) и «они» (сотрудники конкурирующих предприятий), обеспечивая лояльность, преданность, приверженность сотрудников конкретному предприятию.

3) Установлено, что для того, чтобы оценить корпоративную культуру организации, необходимо выделить ее духовную и материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности сотрудников, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии; вторая составляющая является условием реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а так же комфортного пребывания сотрудников в корпоративном пространстве.

4) Рассмотрены различные типологии корпоративной культуры, согласно которым можно утверждать о неоднозначности подходов к выделению компонентов корпоративной культуры, что приводит к разрозненности предлагаемых методик, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. С другой стороны, использование

различных подходов к изучению корпоративной культуры предприятия позволит найти точки соприкосновения, выявить общие тенденции. Среди наиболее распространенных методик следует выделить методику OSAI К. Камерона и Р. Куинна, методику Ч. Ханди, методику Г. Хофштеда, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, методику анализа степени разделяемости ценностей организации В. Козлова и др.

5) Разработаны методические подходы к исследованию корпоративной культуры современной организации, включающие анкетный опрос, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентной среды Портера, метод «ОСАИ», использование которых позволит руководителям всех структурных подразделений отслеживать обстановку как вне, так и внутри организации и, соответственно, принимать правильные управленческие решения.

6) Совокупность экономических, политических, демографических и технологических факторов оказывает влияние на работу ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» в сегменте производства мучных кондитерских изделий. Понятно, что в соответствии с законами эластичности спроса, наибольшее влияние в перспективе будут оказывать, прежде всего, экономические и демографические факторы, а именно ВРП на душу населения, уровень заработной платы жителей города Пензы и миграция.

7) Данные, полученные в результате SWOT – анализа, свидетельствуют о том, что в поле немедленного реагирования попадают угрозы высокой конкуренции, снижения доходов населения и количество потребителей. Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов предприятия может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития торговой марки, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадают возможности расширения ассортимента, повышения квалификации рабочего персонала, а также ориентация предприятия на новые сегменты рынка.

8) Выявлено, что корпоративная культура выступает основным мотивирующим фактором для персонала предприятия и катализатором ее развития. Большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой. Основная масса сотрудников четко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей. На предприятие проводится адаптация новых сотрудников, что, несомненно, является большим плюсом. Исследование показало, что конфликтность имеет место быть в организации, но большинство сотрудников отметило, что имеет положительные взаимоотношения с коллегами. Психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» устойчивый.

9) Предпочтительной моделью корпоративной культуры для ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» является адхократическая культура, при которой ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. В долгосрочной перспективе предприятие делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг или товаров. Руководство предприятия поощряет личную инициативу, творчество и свободу. Исходя из этого следует сделать вывод о том, что персонал предприятия четко знает поставленные стратегические цели предприятия, на что ориентирована организация и какие усилия сотрудникам стоит приложить, для того, чтобы добиться наивысших результатов. Это является сильной стороной предприятия.

10) Разработаны мероприятия по развитию корпоративной культуры ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»», включающие:

- проведение тимбилдинга;
- курсы повышения квалификации;
- создание правил делового этикета;
- выпуск внутренней газеты, издание рекламной продукции;
- награждение лучших сотрудников по итогам каждого квартала.

Данные мероприятия позволят развить корпоративную культуру предприятия и на этой основе более эффективно использовать потенциал персонала предприятия, что приведет к повышению производительности труда, увеличению норм выработки, повышению качества производимых работ.

11) Предложены методы по развитию корпоративной культуры предприятия, а именно: специальный отбор кадров, создание корпоративной прессы, корпоративное кино, программа корпоративных премий, ценности, традиции, использование которых будет способствовать повышению уровня корпоративной культуры, сплочению коллектива, повышению работоспособности за счет мотивирования сотрудников на результат, а также к достижению высокого уровня ответственности сотрудников.

12) Предложены механизмы влияния корпоративной культуры на развитие стратегического менеджмента предприятия, в частности:

- разработка системы повышения квалификации сотрудников;
- разработка новых маркетинговых акций;
- разработка и внедрение системы поощрения инициатив сотрудников;
- создание системы взаимодействия сотрудников и руководства.

Применение этих механизмов позволит сплотить коллектив; распространить базовые ценности предприятия на вновь прибывших сотрудников; улучшить систему коммуникации, в том числе обратной связи; мотивировать сотрудников на проявление собственной инициативы и созданию новых идей.

13) Дана оценка эффективности предложенных мероприятий, свидетельствующая о том, что внедрение предложенных мероприятий в деятельность ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»» приведет к развитию уровня корпоративной культуры, что повлечет за собой увеличение величины прибыли на 2,37%.

14) На предприятии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» существует множество информационных потоков, которые обеспечивают управленческий аппарат и функциональные подразделения необходимой информацией в области решения задач перспективного планирования и прогнозирования развития, маркетинговых исследований, оперативного управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, сбыта и реализации, бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности предприятия. Источниками такой информации являются следующие пакеты программ используемых на предприятии: «Гарант», «Консультант +», «1С: Бухгалтерия». Также нами предложено использовать программу SWOT-анализа, которая позволит оперативно учитывать изменения факторов внешней среды при разработке стратегии компании.

15) Для правового обеспечения процесса развития корпоративной культура разработан корпоративный кодекс поведения, который позволит сформировать позитивную корпоративную культуру предприятия, способствующую эффективному взаимодействию между сотрудниками, внесению ясности и единства норм поведения и стандартов работы во всех отделах предприятия, соблюдению сотрудниками интересов предприятия и исполнению миссии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский».

В целом, следует отметить, практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по развитию корпоративной культуры будут использованы в деятельности ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» с целью достижения новых конкурентных преимуществ организации, о чем свидетельствует справка о внедрении в деятельность предприятия разработанного корпоративного кодекса (приложение 4).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Cox P., Soobiah D. An empirical investigation into the corporate culture of UK listed banks. *Journal of financial regulation and compliance*. 2018. Vol. 26. Issue 1. pp. 120-134.
2. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Vol. 42. Issue. 6. pp. 568-575.
3. Groysberg B., Lee J., Price J. The leader's guide to corporate culture how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard business review*. 2018. Vol. 96. Issue 1. pp. 44-52.
4. Michelman P. The End of Corporate Culture As We Know It. *Mitsloan management review*. 2017. Vol. 58. Issue 4. p. 1.
5. Pan Y., Siegel S., Wang T. Yue Corporate Risk Culture. *Journal of financial and quantitative analysis*. 2017. Vol. 52. Issue pp. 2327-2367. 6. Schein E. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*. 1996. Vol. 41. Issue 2. pp. 229-240.
6. Schein E. In defence of Schein's perspective on organizational culture – Reply. *Safety science*. 1996. Vol. 42. Issue 10. pp. 980-981.
7. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2012.
8. Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю. Управление организационной культурой // *Российский психологический журнал*. –2008. –Т. 5. № 2. –С. 9-17.
9. Алимова Д.О., Сазыкина О.А. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на современном предприятии / Д.О. Алимова, О.А. Сазыкина// *Журнал исследований по управлению*. – 2017. – Т. 3. – № 11. – С. 22-29.
10. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
11. Беляева, М.И. Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития // *Almamater*. – 2012. - №4.

12. Берник К.Л. Когда необходима перестройка корпоративной культуры // Корпоративная культура и управление изменениями: сборник / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

13. Блинов, А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов // Управление персоналом. – 2012. - №12.

14. Богатырёв, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // ВМУ. Сер. Экономика. – 2009. - №6.

15. Бодуан Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство. –М.: ИНФРА-М, 2012

16. Вакуров С. Влияние корпоративной культуры на успех компании // Международный журнал прикладных наук и технологий Интеграл. 2018. № 1. С. 3.

17. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 136 с.

18. Ведерников А.А. Основные типы корпоративной культуры. В сборнике: Актуальные проблемы образовательной деятельности высшей школы. Материалы межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием. 2018. С. 36-39.

19. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

21. Воеводкин Н.Ю., Воротова Е.О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 25-28.

22. Галина А.Э., Даутова К.Р. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала. В сборнике: International scientific review of the problems

and prospects of modern science and education XLI International scientific and practical conference. 2018. С. 87-89.

23. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 6. – С. 24-31.

24. Демин Д. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: десять самых распространенных заблуждений. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 137 с.

25. Демченко Е.В. О сущности понятия "корпоративная культура" // Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – С. 227-229.

26. Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни", 1982.

27. Долганова В.А., Стеклова О.Е. Особенности формирования корпоративной культуры на предприятии // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (81). – С. 58-59.

28. Егорова Л.И., Курис О.В. Корпоративная культура и мотивация персонала. В сборнике: Проблемы современной экономики и менеджмента сборник материалов III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 73-82.

29. Заболоцкая М.Н., Головченко Е.С. Диагностика корпоративной культуры предприятия. В сборнике: Интеграция науки, общества, производства и промышленности. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2018. С. 95-98.

30. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

31. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала. – 2012. – №9.

32. Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. - М.: РУДН, 2012. - 152 с.

33. Информационно-справочный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>.

34. Камерон К., Куин Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.

35. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: Теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2012.

36. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

37. Клименко А.А. Корпоративная культура в контексте стратегического планирования компании. В сборнике: Экономика России: Стратегические задачи и пути их решения Сборник статей по итогам международной научной конференции. 2018. С. 264-271.

38. Ключикова В.В. Привлекательные элементы корпоративной культуры // Экономика и социум. 2018. № 2 (45). С. 253-257.

39. Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономики и право. - 2016. - № 9. - С. 8-13.

40. Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ageevskiy.com>.

41. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

42. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88–129.

43. Корпоративное управление: учеб. пособие / В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев и др.; под ред. В.Г. Антонова. – 2-изд. перераб. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 288 с. – (Высшее образование).

44. Кочетова Ю.Е. Роль корпоративной культуры в повышении социальной эффективности управления персоналом организации // Социальные науки. 2018. Т. 1. № 1-1 (20). С. 28-33.

45. Кремнева, Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социс. – 2012. - №7.

46. Кузнецова И.С. Корпоративная культура как элемент управления предприятием // Российское предпринимательство. – 2015. – № 5-2 (91). – с. 43-47.

47. Лапина, Т.А. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2013. – 96 с.

48. Макарычева А.С. Роль и значение корпоративной культуры в эффективном управлении организацией // NovaUm.Ru. 2018. № 12. С. 131-134.

49. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169–174.

50. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

51. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

52. Мартынова Т.А. Типологии организационной культуры. В сборнике: World science: problems and innovations. Сборник статей XIX Международной научно-практической конференции : в 3 ч.. 2018. С. 149-151.

53. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. –№ 3. –С. 71.

54. Николаева В.И., Якимова З.В. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности // Человек и современный мир. – 2018. – № 2 (15). – С. 3-9.

55. Официальный сайт государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pnz.gks.ru>.

56. Персикова Т.Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. текстовые данные. — М. : Логос, 2012. — 288 с.

57. Плаксина, Н.И. Методологические основы формирования корпоративной культуры организации // Вестник ТГУ. – 2012. – Вып. 3 (95). – С. 127–129.

58. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. — 2012. — №3.

59. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 3-е издание., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012. – 460 с.

60. Рудникова Ю. В. Практика управления в российских компаниях и ее связь с корпоративной культурой / Молодая наука – 2016: Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, 33 аспирантов и молодых ученых. – Часть XV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2016. – 0,3 п. л.

61. Рудникова Ю. В. Феномен интересубъектности в различных типах корпоративной культуры организаций / Молодая наука – 2015: Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Часть XIV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2015. – 0,2 п. л.

62. Рудникова Ю. В. Эволюция представлений о корпоративной культуре в истории менеджмента / Университетские чтения – 2015. Материалы научно-методических чтений ПГЛУ. – Часть X. – Пятигорск: ПГЛУ, 2015. – С. 118-123. – 0,3 п. л.

63. Рульев В.А. Менеджмент/В.А.Рульев, С.О. Гуткевич. -Изд-во «Центр учебной литературы». - 2012. - 183с.

64. Сазыкина О.А., Алимova Д.О. Развитие корпоративной культуры производственного предприятия: типология, результаты мониторинга,

практические рекомендации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – № 1 (17). – С. 89-93.

65. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. - Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

66. Сапунов А.В., Тихомиров В.Е. Корпоративная культура как двигатель стратегии организации. В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 229-231.

67. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2012

68. Тадтаев С.Т. Корпоративная культура как залог успешной экономической деятельности предприятия // Синергия Наук. 2018. № 19. С. 400-403.

69. Томилов В.В. Основы теории и практики формирования организационной культуры экономических систем // Экономика строительства. – 1993. – № 12.

70. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

71. Унылова А.В. Методологический конструкт социологического изучения корпоративной культуры в организации // Политико-социологические основы становления демократического, социального и 33 правового государства: Материалы Международной научно-практической конференции «Социально-политические перспективы развития государства и общества в условиях глобализации (27–28 сентября 2013 г., г. Харьков, Украина). Харьков: ИФИ, 2013. – 0,3 п.л.

72. Унылова А.В. Модель исследования влияния корпоративной культуры на конкурентоспособность организации // Путь в науку: Молодые ученые об актуальных проблемах социальных и гуманитарных наук / Отв. ред. Ю.Г. Волков. Вып. 12–13. Ростов н/Д, 2013. – 0,3 п.л.

73. Уханова М.В. Процесс формирования организационной культуры // Форум молодых ученых. – 2018. – № 1 (17). – С. 1193-1199.

74. Фахриева Р.Р. Корпоративная культура организации в психологии управления // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 1 (18). С. 431-433.

75. Федеральный закон от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» (с изм. и доп.).

76. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014.

77. Хофстед Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ. – 2006. – Вып. 4. – С. 134-162.

78. Чепурин П.А. Организационное обеспечение формирования корпоративной стратегии производственного предприятия/П.А. Чепурин//Вестник ЮРГТУ. – 2012. - №5. – с 159 – 164

79. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.

80. Шелякина А.В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. – 2018. – № 14 (200). – С. 206-209.

81. Шеляпин, В.Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / В.Н. Шеляпин, Г.А. Федотов // Вестник Новгород. гос. ун-та. 2012. – № 70. – С. 62–65.

82. Щербакова О.И. Корпоративная культура как фактор эффективности // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 1-2. – С. 78-86.

83. Щуров, В.А. Введение в классическую теорию корпоративной культуры / В.А. Щуров, А.В. Комиссаров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 2. – С. 106. – Серия: Социальные науки.

84. Южакова А.В., Бунтовский С.Ю. Корпоративная культура и стратегия развития организации. В сборнике: Междисциплинарность науки как фактор инновационного развития. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 157-160.

85. Ядов В.А. «Социологическое исследование: методология, программы, методы». – М.: Омега – Л, 2009 – 253 с.

86. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. - 172 с.

87. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика. – 2013. – №5.

АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!

Институт экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства просит Вас принять участие в исследовании на тему: «Развитие корпоративной культуры как стратегического инструмента управления современной организацией» (на примере ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский») Прочитайте, пожалуйста, вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. Номер ответа, который совпадает с Вашим мнением, обведите кружком.

**I. Тип реальной и предпочтительной корпоративной культуры
ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»**

1.1. Для каждой из приведенных ниже характеристик укажите цифру, отражающую сегодняшнее и предпочтительное положение дел в организации.

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100%	100%
3. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100%	100%

4. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
Всего		100%	100%
5. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
Всего		100%	100%

1.2. В данном вопросе содержится 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре продолжения. Вы должны по каждому утверждению проранжировать варианты продолжения, оценивая степень их соответствия реальному состоянию дел в Вашей организации (колонка № 1) и степень соответствия Вашим личным предпочтениям (колонка № 2). (реальное и идеальное).

Оценка 4 ставится против того продолжения утверждения, которое больше всего соответствует ситуации в организации (колонка №1). Оставшиеся продолжения получают оценки 3,2,1 по убыванию степени их соответствия ситуации в организации.

Также оценка 4 ставится против того продолжения утверждения, которое больше всего соответствует Вашим личным предпочтениям (колонка № 2). Оставшиеся продолжения получают оценки 3,2,1 по убыванию степени их соответствия Вашим личным предпочтениям.

1. Хороший начальник.....

	№1	№2
...сильный, решительный, твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.		
...объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.		
...ориентирован на равноправие и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи: использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.		
...заботится о личных нуждах окружающих, использует свое положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их росту.		

2. Хороший подчиненный.....

	№1	№2
...угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.		
...ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника.		
...желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.		
...крайне заинтересован в развитии своего потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к нуждам и ценностям окружающих, охотно помогает коллегам и вносит свой вклад в их развитие.		

3. Хороший сотрудник фирмы в своей работе опирается на.....

	№1	№2
...личные распоряжения начальника.		
...обязанности, требования, предписанные его ролью, и привычные стандарты личного поведения.		
...требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов.		
...личные интересы людей, участвующих в работе.		

4. Люди, которые преуспевают в фирме.....

	№1	№2
...расчетливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти.		
...добросовестны и ответственны с глубоким чувством преданности фирме.		
...компетентны, эффективны и стремятся делать дело только в своей профессиональной области.		
...эффективны и компетентны в межличностных взаимоотношениях, берут на себя обязательство содействовать росту и развитию других сотрудников.		

5. Отношение фирмы к сотруднику.....

	№1	№2
...так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.		
...временем и усилиями сотрудников фирма распоряжается в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.		
...как к партнеру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело.		
...как к интересному и ценному человеку с его или ее собственными личностными правами..		

6. Сотрудниками управляют и на них влияют.....

	№1	№2
...личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания).		
...безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ.		
...с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задач, что приводит к соответствующим действиям людей, основанных на личной приверженности к достижению поставленных целей.		
...внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.		

7. Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если.....

	№1	№2
...у него больше власти и силы в организации.		
...ему предписано руководить другими сотрудниками.		
...у него больше знаний о выполняемой задаче.		
...другой сотрудник понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.		

8. Основанием для постановки задачи являются.....

	№1	№2
...личные потребности и мнения тех, кто находится у власти.		
...формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в фирме.		
...требования к распределению ресурсов и навыки, необходимые для выполнения работы.		
...личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными сотрудниками.		

9. Работа совершается из-за.....

	№1	№2
...ожидания вознаграждения, страха наказаний или личной преданности отдельным влиятельным лицам фирмы.		
...соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью фирме.		
...удовлетворения от выполнения работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.		
...любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям других сотрудников.		

10. В фирме люди работают вместе.....

	№1	№2
...потому, что этого требует вышестоящее руководство или потому, что понимают, что могут использовать друг друга для достижения личной выгоды.		
...потому, что координация, взаимодействие и обмен информацией определяется формальной системой фирмы.		
...потому, что их совместный вклад необходим для достижения общей цели.		
...потому, что сотрудничество приятно само по себе, стимулирует или бросает вызов.		

11. Соперничество происходит.....

	№1	№2
...за личную власть и выгоду.		
...за положение с высоким статусом в формальной системе.		
...за максимальный вклад в выполнение задачи.		
...за внимание к чьим-либо потребностям.		

12. Конфликты в фирме.....

	№1	№2
...контролируются и разрешаются личным вмешательством высшего руководства, часто им поощряются для сохранения собственного влияния.		
...подавляются ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности.		
...разрешаются в процессе обсуждения результатов и качества выполнения работы.		
...разрешаются с помощью открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей.		

13. Решения принимаются.....

	№1	№2
...лицом, обладающим большей властью.		
...лицом, которое обязано это делать по статусу.		
...лицами, которые лучше знакомы с задачами.		
...непосредственными участниками, на которых больше всего влияет результат решения.		

14. Система контроля и передачи информации.....

	№1	№2
...приказ идет сверху вниз по простой пирамиде, так, чтобы любой, находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений.		
...директивы распространяются сверху вниз и информация идет наверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются наверху. Власть и ответственность, предписанные каждой позиции, ограничены положением в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен между подразделениями ограничен.		
...информация о требованиях, предъявляемых задаче и проблемах идет из центра решающего задачу вверх и наружу. Причем те, кто лучше всего понимают проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части фирмы. Координирующее лицо или совет может установить порядок получения ресурсов. Информация является основой для координации.		
...информация и влияние передается от человека к человеку на основе личных связей, в которые свободно вступают для достижения целей работы, получения знаний, взаимной поддержки и удовлетворения от работы. Координация может устанавливать уровни личного вклада, необходимого для сохранения организации и выполнения задач, определяемых общим соглашением.		

15. На внешнее окружение в фирме реагируют так, словно это.....

	№1	№2
...джунгли, где все против всех и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам.		
...упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.		
...совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно реформировать и улучшить путем их организации.		
...комплекс потенциальных опасностей и поддержки. Окружающая среда должна управляться фирмой, чтобы получать от нее “пищу”, удалить ее “острые зубы” и использовать как место работы или игры для удовольствия и роста сотрудников фирмы.		

1.3. Оцените приведенные ниже утверждения по пятибалльной шкале (1 – плохо, 5 – отлично).

№ п/п	Утверждение	Баллы				
		1	2	3	4	5
1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников						
1.1	Организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников					
1.2	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет					
1.3	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы					
2. Координация и согласованность действий сотрудников						
2.1	Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу					

2.2	Работать с кем-то из другого отдела легче, чем с человеком из другой организации				
2.3	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам				
3. Эффективность стиля руководства					
3.1	Большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу				
3.2	Решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация				
3.3	Стиль руководства соответствует задачам организации				
4. Атмосфера в коллективе					
4.1	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом				
4.2	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки				
4.3	В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками				
5. Уровень мотивации сотрудников					
5.1	Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников				
5.2	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности сотрудников				
5.3	В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности				
6. Осознание миссии организации					
6.1	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе				
6.2	Мне ясно стратегическое направление нашей организации				
6.3	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями				
7. Наличие социального пакета					
7.1	В нашей организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист				
7.2	Сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом				
7.3	У нас существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений				
8. Существование корпоративных традиций и досуга					
8.1	Мне известна история создания моей организации				
8.2	У нас существует традиция отмечания совместных праздников				
8.3	У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы				

II. Факторы, способствующие формированию корпоративной культуры организации

2.1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| а) очень нравится | г) пожалуй, не нравится |
| б) пожалуй, нравится | д) очень не нравится |
| в) работа мне безразлична | |

2.2. С каким настроением Вы чаще всего идете на работу?

- | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------|
| а) С позитивным настроением | б) По инерции | в) С чувством долга |
|-----------------------------|---------------|---------------------|

2.3. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- а) да б) не в полной мере в) нет

2.4. Как Вы воспринимаете своего непосредственного руководителя?

- а) Начальник в) Коллега д) свой вариант _____ свой
б) Наставник, помощник г) Пример для подражания

III. Традиции и ценности**3.1. Есть ли в Вашей фирме какие-нибудь традиции? Назовите, пожалуйста.**

3.2. Проводятся ли в Вашей фирме корпоративные вечера, выезды на природу?

- а) да б) нет
в) затрудняюсь ответить

3.3. Проводится ли в Вашей фирме обучение и адаптация нового сотрудника?

- а) проводится. б) не проводится.
в) затрудняюсь ответить

3.4. Отметьте, пожалуйста, те факторы, которые наиболее четко характеризуют Вашу фирму (желательно не более пяти факторов)?

- а) организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье.
б) люди готовы жертвовать собой и идти на риск.
в) люди ориентированы на соперничество и личный успех
г) поощряется командная работа.
д) поощряются достижения работников.
е) в организации присутствует взаимное доверие друг другу.
ж) комфортный психологический климат.
з) безопасное место работы.
и) руководство уважает своих подчинённых
к) организация постоянно проводит обучение и повышение квалификации работников.
л) уверенность в завтрашнем дне.
м) людям важна только заработная плата

IV. Конфликты**4.1. Каковы Ваши взаимоотношения с коллегами?**

- а) со всеми коллегами имею положительные взаимоотношения.
б) есть некоторые коллеги, с которыми отношения у меня не сложились.
в) практически со всеми конфликтую.
г) считаю, что отношусь ко всем нейтрально

4.2. Каковы Ваши взаимоотношения с начальством?

- а) положительные; б) отрицательные;
в) нейтральные.

4.3. Случаются ли в Вашей фирме конфликты между коллегами?

- а) да, случаются в) встречаются редко
б) иногда случаются г) не встречаются

Сводные таблицы с результатами анкетирования сотрудников
ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» по изучению
корпоративной культуры организации

Таблица 1.1

**Оценка реальной (существующего на данный момент) и предпочтительной
(желательного) корпоративной культуры ООО Комбинат кондитерских изделий
«Агеевский»**

Характеристика направлений корпоративной культуры	Оценка	
	Теперь	Предпочтительно
А. Клановая культура	24,16	22,5
В. Адхократическая культура	15	32,5
С. Рыночная культура	28,3	16,67
Д. Иерархическая культура	20	20,8

Таблица 1.2

Результаты анкетирования по методике Ч. Ханди

№	Профиль культуры	Реальная	Желаемая
1	Культура власти	33,9	29
2	Культура роли	37,6	40,4
3	Культура задачи	41,3	42,9
4	Культура личности	37,2	37,7

Таблица 1.3

**Критерии оценки корпоративной культуры в ООО Комбинат кондитерских изделий
«Агеевский»**

Критерии оценки	Оценка
Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников	3,7
Координация и согласованность действий сотрудников	3,2
Эффективность стиля руководства	4,4
Атмосфера в коллективе	3,9
Уровень мотивации сотрудников	4,5
Осознание миссии организации	3,9
Наличие социального пакета	4,2
Существование корпоративных традиций и досуга	4,8

**2. Факторы, способствующие формированию
корпоративной культуры организации**

Таблица 2.1

Отношение сотрудников к своей работе

Отношение сотрудников к своей работе	Количество респондентов	
	чел.	%
Очень нравится	25	50
Пожалуй, нравится	21	44
Работа мне безразлична	2	4
Пожалуй, не нравится	1	2
Очень не нравится	0	0
Итого	49	100

Таблица 2.2

Настроение сотрудники, с которым они идут на работу

Настроение сотрудники, с которым они идут на работу	Количество респондентов	
	чел.	%
С позитивным настроением	28	56
По инерции	15	30
С чувством долга	7	14
Итого	50	100

Таблица 2.3

Взаимоотношения сотрудников в коллективе

Взаимоотношения сотрудников в коллективе	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	35	70
Не в полной мере	13	26
нет	2	4
Итого	50	100

Таблица 2.4

Отношение сотрудников к своему начальству

Отношение сотрудников к своему начальству	Количество респондентов	
	чел.	%
Начальник	29	58
Наставник, помощник	11	22
Коллега	8	16
Пример для подражания	2	4
Итого	50	100

3. Традиции и ценности

Таблица 3.1

Проведение на предприятии корпоративных вечеров, выездов на природу

Проведение на предприятии корпоративных вечеров, выездов на природу	Количество респондентов	
	чел.	%
да	46	92
нет	2	4
Затрудняюсь ответить	2	4
Итого	50	100

Таблица 3.2

Проведение адаптации для нового сотрудника на предприятии

Проведение адаптации для нового сотрудника на предприятии	Количество респондентов	
	чел.	%
Проводится	39	78
Не проводится	1	2
Затрудняюсь ответить	10	20
Итого	50	100

Таблица 3.3

Факторы, характеризующие ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Факторы, характеризующие ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»	Количество респондентов	
	чел.	%
Организация уникальна, по своим особенностям подобна большой семье	3	6
Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	4	8
Люди ориентированы на соперничество и личный успех	4	8
Поощряется командная работа	5	10
Поощряются достижения работников	11	22
В организации присутствует взаимное доверие друг другу	6	12
Комфортный психологический климат	4	8
Руководство уважает своих подчинённых	10	20
Организация постоянно проводит обучение и повышение квалификации работников	2	4
Уверенность в завтрашнем дне.	0	0
Людям важна только заработная плата	1	2

4. Конфликты на предприятии

Таблица 4.1

Конфликтность сотрудников

Конфликтность сотрудников	Количество респондентов	
	чел.	%
со всеми коллегами имею положительные взаимоотношения	21	42
есть некоторые коллеги, с которыми отношения у меня не сложились	13	26
практически со всеми конфликтую	1	2
считаю, что отношусь ко всем нейтрально	15	30
Итого	50	100

Таблица 4.2

Взаимоотношения сотрудников с начальством

Взаимоотношения сотрудников с начальством	Количество респондентов	
	чел.	%
Положительные	29	58
Отрицательные	1	2
Нейтральные	20	40
Итого	50	100

Таблица 4.3

Частота конфликтов между коллегами

Частота конфликтов между коллегами	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, случаются	22	44
Иногда случаются	14	28
Встречаются редко	10	20
Не встречаются	4	8
Итого	50	100

Таблица 4.4

**Морально-психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий
«Агеевский»**

Морально-психологический климат в ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»	Количество респондентов	
	чел.	%
Устойчивый	29	58
Не устойчивый	8	16
Затрудняюсь ответить	13	26
Итого	50	100

5. Анализ конкурентных преимуществ организации

Таблица 5.1

**Уровень развитости факторов конкурентных преимуществ ООО Комбинат
кондитерских изделий «Агеевский»**

Факторы	Оценка
1. Использование новых методов управления	3,78
2. Стремление к организационным изменениям	4,04
3. Целенаправленное изучение рынка	3,96
4. Всестороннее изучение конкурентов	4,67
5. Высокое внимание к новейшей информации в области производства товаров	2,87
6. Стремление внедрять инновации	3,15
7. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	4,32
8. Высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления	4
9. Высокий уровень профессионализма специалистов	3,28
10. Способность руководителей идти на риск	2,86
11. Участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений	2,15
12. Предоставление возможности творчества всем работникам организации	3
13. Возможность самореализации и проявление интеллектуального потенциала для всех сотрудников организации	2,86
14. Учет индивидуально-психологических и личностных особенностей сотрудников	3,15
15. Социальная ответственность руководителя за принятие и реализацию управленческих решений	4,12
16. Положительное мотивирование руководителем персонала	4,04
17. Проведение правильной кадровой политики в организации	3,89
18. Наличие нормального психологического климата в организации в целом	3,28
19. Наличие атмосферы доверия руководителей с подчиненными	4,12
20. Наличие групповой сплоченности в трудовых коллективах	3,78

Таблица 5.2

Оценка респондентов конкурентных преимуществ ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Конкурентные преимущества	Средняя оценка
Доля бизнеса компании в отрасли	3,2
Изменение профессионального уровня персонала	2,7
Приверженность потребителей к услугам компании	3,5
Финансовое положение компании	4,1
Уровень деловых связей	3,7
Возможность выхода на новых клиентов	3,5

Таблица 5.3

Факторы, которые способствуют повышению конкурентоспособности организации

Факторы	Оценка
репутация организации;	2,48
наличие квалифицированного персонала;	3,02
информативность и доступность рекламы;	2,66
удобное месторасположение;	2,22
разумная ценовая политика;	3
высокий уровень корпоративной культуры	3,12
широкий ассортимент продукции	2,74
внедрение технологических инноваций как в производство, так и в другие бизнес-процессы	2,22

6. Сведения о респондентах

Таблица 6.1

Пол респондентов

Пол респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Женский	26	52
Мужской	24	48
Итого	50	100

Таблица 6.2

Семейное положение респондентов

Семейное положение респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Женат/замужем	30	60
Не женат/не замужем	20	40
Итого	50	100

Таблица 6.3

Образование респондентов

Образование респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Высшее	41	84
Незаконченное высшее	5	10
Среднее специальное	3	6
Среднее	0	0
Итого	49	100

Таблица 6.4

Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
18-25	8	16
26-35	16	32
35-45	14	28
45-55	10	20
55 и более	2	4
Итого	50	100

Таблица 6.5

Должность респондентов

Должность респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Технолог	3	6
Менеджер по продажам	4	8
Инженер	2	4
Рабочий, специалист	25	50
Бухгалтер	3	6
Коммерческий директор	1	2
Торговый представитель	12	24
Итого	50	100

Таблица 6.6

Стаж работы сотрудников ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Стаж работы сотрудников	Количество респондентов	
	чел.	%
Менее года	2	4
1-3 года	10	20
4-5 лет	14	28
6-10 лет	20	40
Более 10 лет	4	8
Итого	50	100

Приказ директора ООО Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» о
внедрении Корпоративного кодекса

ПРИКАЗ

01.06.2018

№567

Об утверждении Корпоративного кодекса
ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

В целях повышения уровня корпоративной культуры и обеспечения единых норм и правил поведения сотрудников на предприятии ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Корпоративный кодекс ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»».
2. Заместителям Генерального директора, руководителям структурных находящихся в непосредственном подчинении Генерального директора и заместителей Генерального директора:
 - 2.1. Активизировать работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений подчиненных работников.
 - 2.2. Обеспечить контроль за соблюдением подчиненными работниками законодательно установленных ограничений и запретов.
 - 2.3. Ознакомить с приказом подчиненных работников под личную подпись и представить до 01.07.2018 в отдел кадрового обеспечения Управления делами списки работников, ознакомленных с приказом.
3. Контроль за выполнением настоящего приказа оставляю за собой

Генеральный директор

Л.А. Агеев

Справка о внедрении результатов исследования
в деятельность ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 87 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«13» _____ 2018 г.

_____ Алимова Дарья Олеговна