**Кафедра маркетинга и стратегического планирования**

 Допускается к защите:

 зав. кафедрой, к.э.н., доцент

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Маракулина

 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: **­** Совершенствование корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат» г.Киров

Направление подготовки38.03.02 **«**Менеджмент»

Направленность **«**Экономика и менеджмент на предприятии (в АПК)»

Выпускник Солкин Р.С.

Научный руководитель,

к.э.н, профессор Семяшкин Г.М.

Рецензент,

к.э.н, доцент Ситников Н.П.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………. | 3 |
| 1. | Теоретические основы формирования и развития корпоративной культуры…………………………………………………………………… | 5 |
|  | 1.1 Сущность и значение корпоративной культуры……………………. | 5 |
|  | 1.2 Структура корпоративной культуры и ее роль в управлении персоналом………………………………………………………………… | 10 |
|  | 1.3 Основные направления совершенствования корпоративной культуры в современной России…………………………………………. | 15 |
| 2. | Организационно – экономическая характеристика ОАО «Кировский хладокомбинат»…………………………………………………………… | 21 |
|  | 2.1 Организационно – экономическая характеристика…………………. | 21 |
|  | 2.2 Ресурсный потенциал и эффективность его использования…………. | 25 |
|  | 2.3 Финансовые результаты деятельности и финансовое состояние предприятия..................................................................................................... | 30 |
| 3. | Совершенствование корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»……………………………………………………………. | 35 |
|  | 3.1 Анализ основных элементов корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»………………………………………….. | 35 |
|  | 3.2 Анализ стиля руководства предприятием и его влияние на корпоративную культуру ОАО «Кировский хладокомбинат»…… | 45 |
|  | 3.3 Оценка влияния корпоративной культуры на эффективность социально – трудовых отношений в коллективе предприятия…… | 48 |
|  | 3.4 Разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»…………………….. | 51 |
|  | 3.5 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий……………………………………………………………….. | 64 |
| Заключение…………………………………………………………………….. | 70 |
| Список использованной литературы…………………………………........... | 73 |
| Приложения……………………………………………………………………. | 77 |

# Введение

Корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации, хотя многие руководители не осознают это в полной мере. Сплоченная, стремящаяся к единой цели команда намного эффективнее и быстрее справится с поставленными задачами, чем разобщенный коллектив работников, не чувствующий единения с коллегами, не имеющий возможности получить от них помощь и поддержку в трудной ситуации.

Чтобы максимально эффективно использовать возможности корпоративной культуры, необходимо хорошо понимать, что она собой представляет, из каких элементов состоит, какие функции и задачи выполняет, в каких формах может проявляться.

Корпоративная культура любой организации нуждается в постоянном контроле и совершенствовании, которое целесообразно осуществлять на системной основе – в соответствии с ее отдельными элементами, с учетом их взаимного влияния, а также ориентируясь на внешнюю среду. Основой формирования и оптимизации корпоративной культуры должны стать составляющие ее глубинного уровня: миссия, принципы деятельности, ценности, история, легенды, традиции, условия труда, стратегия развития.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Совершенствование корпоративной культуры предприятия» обусловлена тем, что корпоративная культура содержит в себе мощный потенциал позитивного влияния на трудовой коллектив, и если им умело воспользоваться, можно добиться высоких результатов как материального, так и морального плана.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствования корпоративной культуры предприятия.

В соответствии с поставленной целью задачи работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования корпоративной культуры предприятия;

- представить организационно – экономическую характеристику предприятия;

- дать оценку существующей корпоративной культуре предприятия;

- вывить недостатки существующей корпоративной культуры;

- разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры предприятия;

- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования явилось ОАО «Кировский хладокомбинат», основной вид деятельности – производство мороженого.

Теоретической основой работы явились труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития корпоративной культуры и организационного развития предприятий, учебно-методическая и периодическая литература отечественных и зарубежных авторов, результаты собственных исследований.

В процессе работы применялись приемы системного исследования, абстрактно-логического, сравнительного и экономического анализа.

 Информационной базой исследования являются данные статистики, документы бухгалтерской и управленческой деятельности ОАО «Кировский хладокомбинат», личные наблюдения.

Период исследования: 2014 - 2016 г.г.

# 1 Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры

#

# 1.1 Сущность и значение корпоративной культуры

Наиболее значительным элементом в нынешней концепции управления является признание общественной ответственности менеджмента как перед российским обществом в общей сложности, так и перед людьми, которые работают в организации. На сегодняшний день обычно внимание адресуется человеку как ключевому ресурсу компании, а также внимание сосредотачивается на создании обстоятельств, которые необходимы для реализации его потенциала и способности к результативной работе. Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств, которое содействует привлечению и мотивированию членов организации [22].

Проблема исследования корпоративной культуры в настоящее время находится в центре внимания многих ученых и специалистов. Наиболее распространенные определения понятия «корпоративная культура» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «корпоративная культура»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| 1 | 2 |
| Аброськина В.Д. [3] | Культура организации - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам.  |
| Максимцов Н.Н. [21] | Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д. |
| Алавердов А.Р. [4] | Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике. |
| Веснин В.Р. [11] | Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Столяренко А.М. [24] | Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам. |
| Сазонова И.Л. [27] | Организационная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации. |
| Унылова А.В. [30] | Организационная культура - это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем. |
| Шапиро С.А. [34] | Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, |
| Чуприна Е.В. [33] | Культура организации - отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры. |
| Яшкова Е.В. [35] | Организационная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития. |

Общая совокупность факторов, необходимых для функционирования корпоративной культуры, представлена на рисунке 1.

Внутренние факторы

Стиль управления и способ контроля

Мотивация

Информированность

Инновации

Эстетичность

Способ связи

Уровень кадровой политики и лояльность работников

Условия труда

Имидж

Уровень централизации и организационная структура

Интернациональность

Внешние факторы

Система семьи

Система образования

Экономическая система

Политическая система

Религиозная система

Система социализации

Система здоровья и отдыха

Корпоративная культура

Рисунок 1 – Совокупность факторов корпоративной культуры предприятия

Функции корпоративной культуры представлены на рисунке 2.

Функции корпоративной культуры

Способствует формированию позитивного

имиджа организации, который поддерживается организацией как внутри, так и во внешней среде

Посредством истории, миссии, традиций поддерживает ценности организации

Интегрирующая: формирование у сотрудников чувства сопричастности, придающего смысл их деятельности

Охранная: культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды

Адаптационная функция: корпоративная культура со-

действует более эффективному процессу социализации вновь принятых сотрудников

Регулирующая функция. В рамках корпоративной культуры

проходят и отбраковываются стили поведения сотрудников, которые не могут отвечать изначально ее содержанию.

Образовательная и развивающая функция. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом.

Рисунок 2 – Функции корпоративной культуры

В зависимости от аспектов рассмотрения можно выделить различные классификации корпоративных культур. Среди них выделяются праксиологическая культура, предпринимательская культура, опекунская (патриархальная) и бюрократическая культура (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика корпоративных культур

|  |  |
| --- | --- |
| Вид корпоративной культуры | Характеристика |
| Праксиологическая | Определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли. |
| Предпринимательская | Предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития. |
| Бюрократическая | Единство обеспечивается за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля. |
| Опекунская (патриархальная) | Средством достижения единства является обсуждение и достижение согласия. |

Коновалова В.Г. [19] выделяет следующие типы корпоративных культур:

1.Культура власти. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой имеют жесткую иерархическую структуру.

2.Ролевая культура. Характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

3.Культура задачи. Данный вид культуры ориентирован на решение задач, реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

4.Культура личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

Корпоративная культура в системе деятельности предприятия нацелена на решение определенных задач, связанных с обучением своих сотрудников, их мониторингом, созданием условий для работы, разработкой мероприятий по созданию позитивного имиджа компании, который является сегодня ведущим фактором конкурентоспособности любой организации и ее дальнейшего устойчивого развития (рисунок 3).



Рисунок 3 – Корпоративная культура как фактор устойчивого

развития организации

Таким образом, корпоративная культура является системообразующим элементом управления, включающим в себя набор коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общую направленность их действиям и ориентируют на достижение поставленных целей.

Корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

# 1.2 Структура корпоративной культуры и ее роль в управлении персоналом

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс.

Формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

1. Определение миссии организации, базовых ценностей.

2. Формулирование стандартов поведения членов организации.

3. Формирование традиций организации.

4. Разработка символики [28].

Культура корпорации представляет собой три организационных уровня:

1 Уровень – поверхностный – артефакты и этикет. Представляет из себя конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма, приветствия, одежда, физическое расположение (открытое или закрытое помещение).

Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании.

Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании. Значительное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы- основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании». [26]

2 Уровень. Подповерхностный, более глубокий уровень - поведение и действия людей, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам, к другим людям [26] .

Проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

«Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании.

«Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив.

«Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме [31] .

3 Уровень. Базовый уровень, ядро - мораль, убеждения, ценности, то есть предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников.

Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием. Ценности могут быть как позитивными, так и негативными. Позитивные ценности ориентируют людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации. Негативные ценности отрицательно влияют на эффективность организации в целом. В процессе отношения руководства к сотрудникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, работников к клиентам формируются нормативные схемы поведения. Поведенческие нормы становятся негласными предписаниями, часто отражаются в официальных документах организации. Они излагают требования к поведению работников. Персонал воспринимает их как некий свод правил, определяющих каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации [26] .

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);

- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты) [35] .

Можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:

1.Идеалы – выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации.

2. Воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотруд­ников в рамках организации.

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

Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей. Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании [25].

Таким образом, элементы корпоративной культуры распределяются по трем уровням: поверхностный уровень включает язык, форму приветствия, одежду, архитектуру здания, гимн фирмы, мифы, легенды, истории и т.п.; подповерхностный – поведения и действия людей, ритуалы; базовый уровень – мораль, убеждения, ценности. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

# 1.3 Основные направления совершенствования корпоративной культуры в современной России

**Разработке направлений совершенствования корпоративной культуры предшествует этап комплексной диагностики корпоративной культуры.**

**Ермолов А.Ю. [17] предлагает проводить диагностику корпоративной культуры по алгоритму, представленному на рисунке 4.**

Комплексная диагностика корпоративной культуры

2.Оценка организационной динамики корпоративной культуры

(социологические методы)

1.Оценка уровня развития корпоративной культуры предприятий

(экспертно-аналитический подход)

2.1 Определение тенденций развития корпоративной культуры (социологический анализ)

)

1.1 Идентификация культуры (параметрическая оценка)

1.2 Определение профиля корпоративной культуры

(матричный метод)

2.2 Оценка влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации (корреляционно-регрессионный анализ)

1.3 Структурно-факторный анализ корпоративной культуры

1.3.2 Определение инно-вационной ориентации корпоративной культуры

(попарные сравнения)

1.3.1 Изучение элементов корпоративной культуры (балльная оценка)

Управленческая корректировка корпоративной культуры

**Рисунок 4 – Комплексная диагностика корпоративной культуры**

По результатам диагностики возможна структурирование причин культурных противоречий, разработка инструментариев регулирования корпоративной культуры и встраивания их в социальный механизм управления современной организации согласно выбранным стратегиям развития.

Основными мероприятиями по формированию сильной корпоративной культуры являются:

1.Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников компании.

2.Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов компании.

3.Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.

4.Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.

5.Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий [13].

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

1. отбор персонала;

2. деятельность высшего руководящего звена;

3. культурная адаптация и ее основные стадии [17].

Поэтому с целью совершенствования корпоративной культуры следует совершенствовать и оптимизировать данные процессы.

1. Отбор персонала. Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой — организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

2. Деятельность руководящего звена. Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям.

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, как должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы менеджер может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство.

Если, например, работа выполнена прекрасно, но менеджер не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд. Если работа выполнена недостаточно хорошо и менеджер не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок — последствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений [8].

3. Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

В компаниях обычно проводятся программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Процесс вступления новых работников в организацию - самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника.

В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах, например, таких:

- что считается хорошей работой;

- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;

- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;

- как следует выглядеть и одеваться на работе; насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;

- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;

- насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т.д. [3]

Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом — он должен овладеть всеми принятыми нормами и правилами.

Таким образом, в эффективном функционировании предприятия ведущим элементом является спланированная, организованная и гибкая корпоративная культура как фактор формирования конкурентного преимущества на рынке.

Организационная культура представляет собой совокупность убеждений, негласных соглашений, норм и ценностей, которые разделяются всеми членами организации. Все в организационной культуре вертится вокруг системы ценностей и норм: обстановка в корпоративном помещении, внешний вид сотрудников, отношения между ними и отношение к конфликтным ситуациям в организации, построение праздничных мероприятий и др.

Корпоративная культура является своеобразным отличительным знаком организации, нацелена на формирование и обеспечение ее стратегического успеха, определяет ее инновационную активность и эффективность на долгосрочную перспективу.

Компании имеют целый арсенал средств повышения эффективности корпоративной культуры, предварительно следует провести диагностику, определить тип, выявить ее сильные и слабые стороны.

**2. Организационно – экономическая характеристика ОАО «Кировский хладокомбинат»**

**2.1 Организационная характеристика**

Акционерное общество «Кировский Хладокомбинат», (ОАО «КХК») является открытым акционерным обществом, действует на основании Устава, правовых актов РФ, а также ФЗ «Об открытых акционерных обществах». Уставный капитал общества на 31.12.2015 г. составляет 50988950 руб. и разделен на 50988950 шт. обыкновенных акций. В реестре зарегистрировано 80 акционеров, в том числе 79 физических лиц и юридическое лицо (ООО «Движение-Нефтепродукт»).

Юридический адрес предприятия: 610035, г. Киров, ул. Маклина, 73 а.

ОАО «Кировский хладокомбинат» работает на рынке более полувека и является единственным производителем мороженого в г. Кирове.

Целью общества является извлечение прибыли и удовлетворение повседневных потребностей жителей Кировской области в предложении качественного мороженого и первоклассного обслуживания конечных потребителей.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, в том числе:

- производство мороженого;

- оптовая продажа (закупка, хранение, переработка, реализация) продовольственных и непродовольственных товаров;

- мелкооптовая продажа продовольственных товаров;

- услуги по хранению.

ОАО «Кировский Хладокомбинат» имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять и личные неимущественные права, быть истцом и ком в суде. В целях реализации государственной, социальной и налоговой политики несет ответственность за документов (управленческих, финансовых, хозяйственных, по составу и др.), обеспечивает передачу на государственное хранение, имеющих научно-историческое значение, хранит и в установленном порядке документы по личному составу. Основные виды деятельности, осуществляемые ОАО «Кировский Хладокомбинат» это производство реализация мороженого, а также хранение транспортировка замороженных товаров.

Высокое качество мороженого достигается применением местного натурального сырья, на основе которого создаются всевозможные вкусовые гаммы.

Вся продукция хладокомбината упакована в красочную полипропиленовую пленку, что позволяет продлить срок хранения продукта улучшает его потребительские свойства. Отличительной особенностью настоящего кировского мороженого является логотип «КХК» на упаковке.

Тип организационной структуры ОАО «КХК» (приложение А) можно назвать как линейно-функциональный (смешанный), который характеризуется наличием линейных и функциональных связей между элементами организационной структуры предприятия. Смешанная организационная структура, на сегодняшний день наиболее применяемая для предприятия. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Линейный подход используется в рамках производственных участков, отделов предприятия.

На выбор организационной структуры ОАО «КХК» повлияли следующие факторы:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;

- географическое размещение организации;

- технология;

- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;

- динамизм внешней среды;

- стратегия, реализуемая организацией.

Для осуществления оперативного руководства производственно-хозяйственной деятельностью в ОАО «КХК» создан исполнительный орган с определенной штатной численностью руководителей и специалистов. Этот аппарат управления представляет собой коллектив работников, который обеспечивает функции управления для достижения поставленных целей, организует свою работу в соответствий с Уставом предприятия и российским законодательством, подотчетен Совету директоров. Структура управления представлена в приложении Б.

В структуре управления различаются линейные и функциональные связи.

Линейные связи — это связи, в которых руководитель реализует свои властные полно­мочия и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи в структуре управления направлены сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоря­жения, команды, указания. Природа функциональных связей совещательная. Посредством этих связей реализуется информационное обеспечение в структуре управления.

Число уровней управления 3. Первый уровень управления – генеральный директор. Работники второго (среднего) уровня управления: начальник по производству, главный инженер, начальник финансово-экономической службы, начальник службы управления персоналом, начальник коммерческо-сбытовой службы. Работники третьего (нижнего) уровня управления: начальник отдела диспетчеризации, начальник цеха №1, начальник цеха №2 и т.д.

Бухгалтерская отчетность ОАО «КХК» представлена в приложениях В,Г,Д,Е.

Основными показателями, характеризующими размер любого предприятия производственного сектора экономики, принято считать следующие: денежная выручка от реализации продукции, среднегодовая численность работников и среднегодовая стоимость основных фондов (таблица 3).

Таблица 3 - Показатели размера ОАО «Кировский Хладокомбинат»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2016 г. к 2014г., в % |
| Выручка, тыс.руб. | 521305 | 529472 | 623174 | 119,54 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. | 76687 | 70871 | 55918 | 72,92 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 191 | 193 | 195 | 102,09 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб. | 138752 | 169688 | 190925 | 137,6 |

Выручка за три года выросла на 19,54%. Основная причина роста выручки – рост отпускных цен. Рост стоимости оборотных средств обусловлен увеличением финансовых вложений организации.

В целом можно отметить увеличение масштаба деятельности ОАО «КХК».

Структура производства мороженого по составу представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура производства мороженого по составу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование состава мороженого | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г. |
| тн. | уд.вес, % | тн | уд.вес, % | тн | уд.вес, % | тн | уд.веса, п.п. |
| Пломбир | 1675 | 73,9 | 1691 | 70,0 | 1321 | 64,9 | -354 | -9 |
| Сливочное | 101 | 4,5 | 149 | 6,2 | 129 | 6,3 | 28 | 1,8 |
| Любительское | 442 | 19,5 | 465 | 19,2 | 406 | 19,9 | -36 | 0,4 |
| Молочное | 27 | 1,2 | 88 | 3,6 | 120 | 5,9 | 93 | 4,7 |
| Льды/замороженные десерты | 21 | 0,9 | 23 | 1,0 | 60 | 2,9 | 39 | 2 |
| Итого | 2266 | 100,0 | 2416 | 100,0 | 2036 | 100,0 | -230 | х |

В 2015 году всех типов мороженого произвели больше, чем в 2014 году. Что касается долей в структуре производства, то произошёл небольшой сдвиг в сторону более «дешёвого» мороженого. В 2015 году освоено 17 новых видов мороженого.

Продажи мороженого в 2015 году составили 2 442 тонн, что на 135 тонны больше чем в 2014 году.

В 2016 г. практически всех видов мороженого произведено меньше, чем с 2014 г., кроме группы «Льды/замороженные десерты». Снижение объемов производства мороженого в 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошло за счет закрытия обособленного подразделения в г.Чебоксары, неблагоприятной погоды в июле-августе и ухудшения экономической ситуации в стране. Что касается долей в структуре производства, то произошел небольшой сдвиг в сторону более дешевого мороженого. В 2016 г. освоено производство 21 вида мороженого, льдов и замороженных десертов.

**2.2 Ресурсный потенциал и эффективность его использования**

Рациональное и полное использование ресурсов предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, росту производительности труда, увеличению выхода валовой продукции, снижению себестоимости и в целом результативности производства.

Состав основных фондов предопределяет их роль в расширенном воспроизводстве. Одни основные фонды как средства труда участвуют в производственном процессе. Это машины, оборудование, инструменты и т. д. Другие основные фонды создают условия для осуществления производственного процесса (здания, сооружения), а также для хранения и перемещения предметов труда — складские помещения, транспортные средства.

Анализ состава и структуры основных средств ОАО «КХК» приведен в таблице 5.

В структуре основных фондов наибольший вес составляет группа «Машины и оборудование» (73,23% на конец 2016г.), куда входит все производственное оборудование цехов комбината.

Таблица 5 – Состав и структура основных средств ОАО «КХК» на конец года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид основныхсредств | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение 2016г. к 2014 г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | суммы, тыс. руб. | уд.веса, п.п. |
| Здания  | 16522 | 20,89 | 11709 | 18,69 | 5457 | 11,09 | -11065 | -9,8 |
| Сооружения | 1780 | 2,25 | 1272 | 2,03 | 541 | 1,1 | -1239 | -1,15 |
| Машины и оборудование | 49906 | 63,1 | 40773 | 65,08 | 36019 | 73,23 | -13887 | 10,13 |
| Средства транспортные | 9768 | 12,35 | 8051 | 12,85 | 6258 | 12,72 | -3510 | 0,37 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 751 | 0,95 | 595 | 0,95 | 659 | 1,34 | -92 | 0,39 |
| Земельные участки и объекты природопользования | 364 | 0,46 | 251 | 0,4 | 251 | 0,51 | -113 | 0,05 |
| Итого ОПФ | 79091 | 100 | 62651 | 100 | 49185 | 100 | -29906 | х |

Снижение стоимости основных производственных фондов по данной группе составило 13887 тыс.руб., что связано с ликвидацией неиспользуемого оборудования. Следующая по величине группа фондов – это здания (офисное здание, складские помещения, железнодорожный тупик, различные производственные помещения).

Здания, сооружения являются пассивной частью фондов, однако они обеспечивают нормальное функционирование активных элементов основных фондов ОАО «КХК».

Высока доля транспортных средств в структуре основных фондов, что объясняется необходимость доставки сырья и развоза продукции, и высокой стоимостью транспортных средств большой грузоподъемности. Доля транспортных средств составляет на конец 2016г. 12,72% в структуре основных фондов ОАО «КХК».

В целом стоимость фондов в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 29906 тыс.руб.

Показатели эффективности использования основных производственных фондов ОАО «КХК» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 401,5 | 367,21 | 286,76 | 71,42 |
| Фондоотдача, руб. | 6,8 | 7,47 | 11,14 | 163,82 |
| Фондоемкость, руб. | 0,147 | 0,134 | 0,09 | 61,22 |
| Рентабельность ОПФ, % | 43,63 | 80,13 | 123,62 | х |

Из таблицы 6 видно, что произошли значительные изменения общих показателей эффективности использования основных производственных фондов ОАО «КХК».

Основной обобщающий показатель эффективности использования основных фондов – фондоотдача – увеличился на 63,82%, что связано с опережающим ростом стоимости основных фондов по отношению к росту выручки. Эффективность использования фондов увеличилась.

Соответственно снизился показатель фондоемкости, что говорит о росте загрузки производственных мощностей ОАО «КХК».

Фондовооруженность сократилась в 2016г. по сравнению с 2014г. на 28,58%.

Состав и структура оборотных средств представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Состав и структура оборотных средств ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав оборотных активов | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Относит. откл. 2016г. в % к 2014г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. |  % | тыс. руб. |  % |
| Запасы | 100225 | 66,13 | 74028 | 39,41 | 102602 | 52,88 | 102,37 |
| НДС по приобретенным ценностям | 74 | 0,05 | - | - | 2100 | 1,08 | в 28 раз |
| Дебиторская задолженность | 47171 | 31,12 | 43263 | 23,03 | 44264 | 22,81 | 93,84 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 3758 | 2,48 | 70279 | 37,42 | 44891 | 23,14 | в 11 раз |
| Прочие оборотные активы | 328 | 0,22 | 250 | 0,13 | 172 | 0,09 | 52,44 |
| Всего оборотных средств | 151556 | 100 | 187820 | 100 | 194029 | 100 | 128,02 |

Наибольшая часть в структуре оборотных средств на конец 2016 г. принадлежит запасам (52,88%) и денежным средствам и краткосрочным финансовым вложениям (23,14%). Снижение удельного веса дебиторской задолженности с 31,12% в 2014 г. до 22,81% в 2016 г. является положительным моментом и способствует улучшению платежеспособности предприятия.

В целом структурные сдвиги произошли в сторону увеличения удельного веса краткосрочных финансовых вложений и снижения удельного веса дебиторской задолженности. Изменения в структуре текущих активов ОАО «КХК» положительные.

Совокупная величина оборотных активов ОАО «КХК» на конец отчетного периода составила 194029 тыс.руб., что на 28,02% больше, чем на конец 2014 г.

Показатели эффективности использования оборотных средств ОАО «КХК» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Экономическая эффективность использования оборотных средств ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
| Коэффициент оборачиваемости | 3,76 | 3,12 | 3,26 | 86,70 |
| Продолжительность одного оборота, дни | 95 | 115 | 110 | 115,79 |
| Рентабельность оборотных средств, % | 24,11 | 33,47 | 36,21 | х |

Как видно их данных таблицы 8 коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился в 2016г. на 13,3% по сравнению с 2014г. Замедление оборачиваемости оборотных средств свидетельствует о снижении объема продаж, приходящегося на каждый рубль оборотных средств ОАО «КХК». Это ведет к относительному перерасходу средств, вложенных в оборотные активы.

Рентабельность оборотных активов в 2016г. по сравнению с 2014г. увеличилась, т.е. в 2016г. на каждый рубль оборотных активов получено больше прибыли от продаж, чем в 2014г.

В целом можно отметить, что эффективность использования оборотных активов за трехлетний период снизилась.

Для характеристики трудовых ресурсов ОАО «КХК» рассмотрим динамику их состава и структуры (таблица 9).

Таблица 9 - Состав и структура персонала ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение 2016г. к 2014 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | п.п. |
| Рабочие | 101 | 52,88 | 103 | 53,37 | 106 | 54,36 | 5 | 1,48 |
| Руководители | 31 | 16,23 | 32 | 16,58 | 31 | 15,9 | 0 | -0,33 |
| Специалисты | 59 | 30,89 | 58 | 30,05 | 58 | 29,74 | -1 | -1,15 |
| Итого  | 191 | 100 | 193 | 100 | 195 | 100 | 4 | 0 |

За рассматриваемый период среднегодовая численность работников предприятия увеличилась на 4 чел. в основном за счет увеличения численности рабочих.

Показатели эффективности использования персонала ОАО «КХК» в 2014-2016 г.г. представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели эффективности использования персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г., % |
| Выручка, тыс. руб. | 521305 | 529472 | 623174 | 119,54 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 191 | 193 | 195 | 102,09 |
| Годовой фонд оплаты труда персонала, тыс. руб. | 49370 | 54750 | 58336 | 118,16 |
| Производительность труда (годовая выработка), тыс. руб./чел. | 2729,35 | 2743,38 | 3195,76 | 117,09 |
| Среднемесячная зарплата одного работника, тыс. руб.  | 21,54 | 23,64 | 24,93 | 115,74 |

Показатель производительности труда в 2016г. по сравнению с 2014г. увеличился на 17,09%, что свидетельствует о росте результативности и эффективности труда работников ОАО «КХК». Темп роста производительности труда опережает темп роста оплаты труда, что свидетельствует о рациональном использовании трудовых ресурсов и ведет к относительной экономии средств, направленных на оплату труда персонала комбината.

В целом можно сделать вывод, что ОАО «КХК» в достаточной мере обеспечено ресурсами. Перед предприятием стоит задача дальнейших поисков резервов повышения эффективности их использования и реализации данных решений на практике.

**2.3 Финансовые результаты деятельности и финансовое состояние предприятия**

Финансовые (таблица 11) результаты занимают центральное место в деловой жизни хозяйствующих субъектов. Финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразным их размещением и эффективным использованием.

Таблица 11 - Финансовые результаты деятельности ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г.  | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 521305 | 529472 | 623174 | 119,54 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 233265 | 217009 | 265312 | 113,74 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 288040 | 312463 | 357862 | 124,24 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 182545 | 166460 | 165512 | 90,67 |
| Управленческие расходы, тыс.руб. | 72039 | 89213 | 123223 | 171,05 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 33456 | 56790 | 69127 | 206,62 |
| Прочие доходы, тыс.руб. | 1237 | 7778 | 8123 | 656,67 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | 14729 | 12615 | 8063 | 54,74 |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | 19964 | 51953 | 69187 | 346,56 |
| Чистая прибыль, тыс. руб., тыс.руб. | 17243 | 40964 | 52777 | 306,08 |
| Рентабельность продаж, % | 3,31 | 7,74 | 8,47 | х |
| Рентабельность затрат, % | 3,53 | 8,67 | 9,53 | х |
| Рентабельность активов, % | 7,98 | 16,99 | 21,33 | х |
| Рентабельность собственного капитала, % | 13,13 | 25,54 | 28,24 | х |

За рассматриваемый период выручка от продаж увеличилась на 19,54%. Темп роста выручки от продаж опережает темп роста полной себестоимости, в связи с чем финансовые результаты за период 2014-2016 г.г. существенно увеличились. Прибыль от продаж увеличилась более чем в два раза, что свидетельствует о повышении эффективности управления затратами на предприятии.

Результирующим финансовым показателем годовой деятельности ОАО «КХК» является показатель чистой прибыли, который за период 2014-2016 г.г. увеличился более чем в 3 раза. Рентабельность продаж отражает соотношение чистой прибыли и выручки от реализации, полученной организацией в отчетном году. Определяет, сколько рублей прибыли получено организацией в результате продажи продукции (товаров, работ, услуг) на один рубль выручки. Рентабельность продаж в рассматриваемом периоде увеличилась с 3,31% в 2014 г. до 8,47% в 2016 г. Рентабельность затрат характеризует сумму чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль затрат на производство и сбыт продукции. Данный показатель увеличился с 3,53% в 2014 г. до 9,53% в 2016 г.

В целом динамика показателей рентабельности свидетельствует о росте эффективности деятельности и использовании ресурсов ОАО «КХК» за трехлетний период.

В качестве основы для расчета коэффициентов финансовой устойчивости и платежеспособности используем агрегированный аналитический баланс (приложение Ж).

Определение типа финансовой устойчивости представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Обеспеченность запасов источниками формирования и тип финансовой устойчивости, тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.14 | На 31.12.15 | На 31.12.16 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Собственный капитал, тыс.руб.  | 139905 | 180866 | 192852 |
| 2. Внеоборотные активы, тыс.руб.  | 79599 | 63175 | 49824 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств, тыс.руб. | 60306 | 117691 | 143028 |
| 4. Долгосрочные пассивы, тыс.руб.  | 1673 | 251 | 1069 |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов, тыс.руб.  | 61979 | 117942 | 144097 |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы, тыс.руб.  | 55516 | 30785 | 0 |
| 7. Общая величина основных источников формирования запасов, тыс.руб. | 117495 | 148727 | 144097 |
| 8. Общая величина запасов, тыс.руб. | 100299 | 74028 | 104702 |
| 9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств, тыс.руб. | -39993 | 43663 | 38326 |
| 10. Излишек (+), недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов, тыс.руб.  | -38320 | 43914 | 39395 |
| 11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, тыс.руб. | 17196 | 74699 | 39395 |
| 12. Тип финансовой устойчивости | Нормальная | Абсолютная | Абсолютная |

В 2014 г. финансовое положение характеризуется как нормальная финансовая устойчивость. На конец 2015 – 2016 г.г. ОАО «КХК» достигло абсолютной финансовой устойчивости, то есть для формирования запасов и затрат достаточно собственного оборотного капитала.

Кроме абсолютных показателей для оценки финансовой устойчивости рассчитана система относительных показателей (таблица 13).

Таблица 13 - Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптим. знач. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. | На 31.12.16г. | Изменение 2016г. к 2014г. (+;-) |
| Коэффициент автономии (финансовой независимости) | 0,5-0,6 | 0,61 | 0,72 | 0,79 | 0,18 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,4-0,5 | 0,39 | 0,28 | 0,21 | -0,18 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа) | ≤1 | 0,65 | 0,39 | 0,26 | -0,39 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,3-0,5 | 0,43 | 0,65 | 0,74 | 0,31 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | ≥0,1 | 0,4 | 0,63 | 0,74 | 0,34 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | 0,5-0,6 | 0,6 | 1,59 | 1,37 | 0,77 |

На протяжении анализируемого периода ОАО «КХК» в финансовом отношении независимо от заемных источников. Об этом говорят коэффициенты автономии и финансовой зависимости, значения которых в пределах нормы. На конец 2016 г. капитал предприятия на 79% состоит из собственных источников финансирования, на 21% - из заемных.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа) показывает, что на конец 2016г. на каждый рубль собственных средств приходится 26 коп. заемных, то есть предприятие не зависит от внешних источников финансирования. Деятельность ОАО «КХК» финансируется преимущественным образом за счет собственных источников. Риски, связанные с привлечением заемного капитала, низкие.

Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала показывает, что на конец 2016г. 74% собственного капитала вложено в оборотные средства, что свидетельствует о высокой степени гибкости использования собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, что на конец 2016г. за счет собственных средств организации сформировано 74% оборотных активов, это высокий показатель.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками, характеризует степень обеспеченности запасов собственным капиталом, значение показателя существенно выше нормы.

В целом можно отметить, что финансовая устойчивость ОАО «КХК» высокая, величина собственных оборотных средств в норме.

Показатели ликвидности и платежеспособности представлены в таблице 14.

На протяжении рассматриваемого периода коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения. Это свидетельствует о том, что у ОАО «КХК» более чем достаточно наиболее ликвидных активов для погашения текущих обязательств.

Таблица 14 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптим. знач. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. | На 31.12.16г. | Изменение 2016г. к 2014г. (+;-) |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,3 | 0,04 | 1,01 | 0,90 | 0,86 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | 0,8-1,0 | 0,57 | 1,63 | 1,79 | 1,22 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0 | 1,69 | 2,69 | 3,89 | 2,20 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженно­сти | 0,9-1,0 | 1,39 | 1,11 | 0,89 | -0,50 |
| Доля оборотных средств в активах | ≥0,5 | 0,66 | 0,75 | 0,80 | 0,14 |
| Коэффициент общей платежеспособности | ≥2,0 | 2,53 | 3,58 | 4,78 | 2,25 |

За счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в 2016г. предприятие может на 90% погасить свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности также выше нормативного значения, что свидетельствует о том, что за счет денежных средств и дебиторской задолженности ОАО «КХК» может покрыть свои краткосрочные обязательства полностью.

Коэффициент текущей ликвидности выше нормы, что указывает на наличие платежеспособности в долгосрочной перспективе.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности на конец 2016 г. в пределах нормы.

Доля оборотных средств в активах составляет на конец 2016 г. 80%, находится в пределах нормы.

Анализ ликвидности с помощью относительных показателей позволяет сделать вывод, что ОАО «КХК» на протяжении трех лет обладает моментальной платежеспособностью и платежеспособно в перспективе.

Таким образом, исходя из анализа данных финансово-хозяйственной деятельности предприятия, можно сделать вывод о том, что у предприятия есть все предпосылки для его дальнейшего развития.

**3. Совершенствование корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»**

**3.1 Анализ основных элементов корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»**

Корпоративная культура ОАО «Кировский хладокомбинат» – это совокупность установленных традиций, символов, ценностей, верований. Она является важным инструментом современного бизнеса, основой преуспевания на рынке.

Корпоративная этика ОАО «Кировский хладокомбинат» представляет собой совокупность принципов и правил поведения с клиентами, коллегами, деловыми партнерами, федеральными органами законодательной и исполнительной власти, кредитными организациями, а также взаимные обязательства работника и комбината.

Важную роль в понимании корпоративной культуры сотрудниками играет Кодекс корпоративной этики ОАО «Кировский хладокомбинат» (представлен в приложении И).

К основным принципам корпоративной этики, на которых основаны корпоративные стандарты поведения работников комбината, относятся:

- соблюдение норм законодательства Российской Федерации;

- развитие и поддержание авторитета комбината в Российской Федерации и в мире;

- надежность - это фундамент, на котором основывается доверие покупателей и безупречная репутация хладокомбината;

- соблюдение точности и обязательности в выполнении договоренностей, открытость, честность в отношениях с партнерами и конкурентами;

- ориентация на покупателя, предоставление полной, необходимой и своевременной информации клиенту о товарах;

- добросовестность, индивидуальность в работе, исключение недопонимания и конфликтных ситуаций;

- постоянное расширение ассортимента и повышение качества продукции путем освоения современных технологий, повышения квалификации работников и создания для них привлекательных условий труда;

- обеспечение единого подхода к обслуживанию покупателей.

Объективные и субъективные элементы корпоративной культуры ОАО «КХК представлены на рисунке 5.

Элементы корпоративной культуры

*Объективные:*

- символика

- логотип

- товарный знак

- веб - сайт

- оформление интерьеров

- мебель

- внешний вид сотрудников

- униформа

*Субъективные:*

- ценности

- философия организации

- обряды

- ритуалы

- легенды и мифы

- обычаи

- нормы и стиль поведения членов организации

- лозунги

- менталитет

Рисунок 5 – Элементы корпоративной культуры ОАО «КХК»

Рассмотрим объективные элементы корпоративной культуры ОАО «КХК».

Символика ОАО «КХК» включает в себя:

- коммерческое (фирменное) наименование.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Открытое акционерное общество «Кировский хладокомбинат».

Сокращенное фирменное наименование: ОАО «КХК».

Символом компании является пингвин «Гоша» (фото представлено в приложении К), который неизменно присутствует на всех праздниках, экскурсиях. Данный персонаж выбран не случайно. Ведь продукция комбината в основном предназначена для детей, а пингвин Гоша очень веселый, позитивный, добрый. На всех экскурсиях и праздниках дети с радостью фотографируются с Гошей, общаются с ним. У покупателей, особенно у тех, кто посетил экскурсии и различные праздники и мероприятия продукция ассоциируется именно с этим персонажем.

Символика комбината присутствует на торговых киосках, транспорте (приложение Л), при оформлении выставочных стендов, канцелярских принадлежностях и т.д.

Логотип. Логотип выполнен в виде синего овала со снежинкой и с наименованием организации на синем фоне, так называемая «студеная» тематика, которая символизирует продукт (рисунок 6).



Рисунок 6 – Логотип ОАО «КХК»

Веб-сайт. Для успешного развития бизнеса присутствие в интернете и продвижение собственных товаров или услуг ОАО «КХК» имеет сайт <http://oaokxk.ru> (приложение М).

Интерьер хладокомбината. Учитывая многолетнюю историю комбината, понятно, что в некоторые основные фонды изношенные, многие остались неизменными еще с советских времен. Руководство предприятия старается в силу финансовых возможностей выделять средства на замену интерьера. Первоочередные мероприятия направлены на обновление фасада здания, интерьеров руководителей и общественных мест. Комнаты отдыха рабочих оборудованы современно, душевые и туалеты отремонтированы. Положительным моментом является поддержание чистоты как в офисных, так и в производственных цехах и коридорах.

В приложении Н представлено фото фасада комбината.

Основные производственные фонды периодически ремонтируются и обновляются, их состояние хорошее. Фотографии производственных цехов представлены в приложении П.

Мебель используется как старая (в рабочем состоянии), так и современная (приложение Р).

Внешний вид сотрудников.

Внешний вид офисных сотрудников достаточно четко регламентирован Кодексом корпоративной этики.

Основой корпоративного стиля во внешнем облике офисных работников комбината являются следующие принципы:

- консервативность, сдержанность, аккуратность, опрятность, официальность, элегантность;

- чувство меры, вкус и целесообразность

Основные рекомендации к внешнему облику работника-женщины:

*-* платье или деловой костюм;

- цветовая гамма одежды - спокойные тона.

- обувь с закрытым мысом на среднем каблуке;

- прическа - аккуратно уложенные волосы;

- макияж сдержанный, косметика неброских цветов

- аксессуары, гармонирующие с деловым костюмом.

Основные рекомендации к внешнему облику работника-мужчины:

*-* деловой костюм с гармонирующими по цвету классической рубашкой, галстуком и аксессуарами;

- рубашка с коротким рукавом допустима в летнее время только при наличии пиджака;

- обувь классического фасона;

- прическа - аккуратная стрижка.

Работник комбината, непосредственно работающий с покупателями, носит представительскую карточку (бейдж) в качестве детали делового костюма.

Особенные требования к внешнему виду установленные для рабочих, поскольку обеспечение гигиены на производстве – важная задача.

Для всех категорий рабочих безусловным требованием является ношение санитарной одежды, состав которой четко регламентирован для каждой специальности. Она состоит из халата, куртки, фартука, головного убора. Головной убор должен полностью покрывать волосы.

Санитарную одежду обычно шьют из белой мягкой и легкой хлопчатобумажной ткани, легко поддающейся стирке.

Для уборщиц и рабочих, соприкасающихся с тарой, разрешена санитарная одежда темных тонов (серый, синий). Санитарная одежда должна быть всегда чистой, полностью прикрывать домашнюю одежду и волосы, хорошо застегиваться.

Далее рассмотрим субъективные элементы корпоративной культуры ОАО «КХК».

Ценности комбината.

Ценности ОАО «КХК» (таблица 15) по мнению ее руководства – это ключевой элемент корпоративной структуры предприятия, отражающий социальные и культурные принципы ее деятельности.

Таблица 15 – Ценности ОАО «КХК»

|  |  |
| --- | --- |
| Ценность | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Люди  | Это главная ценность компании. ОАО «КХК» гордится каждым своим человеком и стремится сделать все, чтобы люди чувствовали заботу компании. |
| Экология  | Мы живем и работаем в красивейших местах нашей Родины и потому считаем своим священным долгом сберечь красоту и чистоту родной земли для потомков. |
| Духовность  | Корни ОАО «КХК» в регионе с богатейшими духовными традициями, где исторически соседствуют различные церковные конфессии. Мы уважаем все конфессиональные направления, не расставляя приоритетов. |

Продолжение таблицы 15

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Надежность  | В своей работе мы никогда не подводили своих партнеров, и нам приятно отметить, что наши партнеры отвечают нам тем же. |
| Репутация  | Своей деятельностью, своими высокими производственными и финансовыми показателями, своим отношением к обществу, к экологии, к партнерам наша компания завоевала хорошую репутацию на рынке, и мы прилагаем все усилия для того, чтобы имя ОАО «КХК» было в одном ряду с лидерами российского бизнеса. |
| Профессионализм  | Знание и опыт являются ключом к достижению успеха в современных рыночных условиях. Именно настоящие профессионалы составляют костяк, ту движущую силу, которая ведет компанию по пути лидера. |
| Результативность  | Одной из главных целей нашей компании является повышение результативности бизнеса, что  в свою очередь повышает акционерную стоимость компании. |
| Доверие | Одно из основных слагаемых успеха ОАО «КХК» заключается в том, что только доверяя друг другу, можно вести отношения с инвесторами, партнерами, клиентами. Сегодня с уверенностью можно заявить, что ОАО «КХК» доверять можно. |
| Эффективный менеджмент | Молодые опытные и энергичные руководители нашей компании входят в число лучших управленцев России, а ОАО «КХК» входит в крупнейшую компанию страны, что является несомненным свидетельством умелого и эффективного управления. |
| **Партнеры** | Мы благодарны нашим клиентам и партнерам за их доверие, за то, что они выбрали нас, за их лояльность. |
| **Лидерство** | Для нас это не пустые слова. ОАО «КХК» является настоящим лидером отрасли, постоянно расширяя ассортимент продукции и улучшая ее качество. |
| **Работа в команде** | ОАО «КХК» самой структурой своей вертикальной интеграции и историей своего развития доказывает, что лишь тесные производственно-хозяйственные связи позволяют отдельным предприятиям отрасли не только выживать, но и развиваться, а чувство локтя и осознание своей принадлежности к огромной команде профессионалов помогают гордо нести знамя лидера. |
| **Развитие бизнеса** | Никогда не останавливаться на достигнутом, развивая свои возможности, помогая встать на ноги новым членам команды, при этом постоянно диверсифицируя структуру своего бизнеса |

Данные таблицы 15 свидетельствуют о том, что на предприятии руководство подошло к формированию ценностей достаточно серьезно, поскольку они отражают комплекс социальных, психологических и профессиональных ориентиров, имеют характеристики.

Ценности, сформулированные руководством ОАО «КХК» ориентированы на развитие сотрудников с целью укрепления конкурентоспособности предприятия, так как они стремятся стимулировать не только профессиональный рост, но и внимание к партнерам фирмы.

Сотрудники ОАО «КХК» по-разному проявляют свое отношение к корпоративным ценностям предприятия. Это во многом обусловлено тем, что человек, пришедший на работу, уже имеет свои принципы и ценности жизни.

**Философия организации.**

Основной целью ОАО «КХК» является обеспечение конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого.

Миссия: «М**ы хотим дать вам здоровый продукт для здоровой жизни!»**

Обряды и ритуалы.

Важную роль в корпоративной культуре хладокомбината играют ритуалы, т. е. действия, не имеющие утилитарного значения. Ритуалы упрощают социальное поведение, закрепляют общественные традиции и моральные нормы, стабилизируют общество.

В каждом неформальном коллективе формируются свои ритуалы. Где-то справляют дни рождения, в других по субботам играют в футбол, в третьих ездят в походы или на рыбалки. Поскольку коллектив комбината большой, то общих ритуалов немного – это: поздравление с Днем 8 марта и 23 Февраля, празднование Нового года, празднование Дня комбината, Дня пищевой промышленности.

Очень важным является ритуал инициации - знакомства с организацией. Этому обряду уделяется большое значение.

Влияние корпоративной культуры начинается с того момента, когда происходит процесс осознания работником себя и своего места в организации. Новый работник начинает осознавать, что он член коллектива на том этапе, когда происходит важнейшая процедура введения в должность.

С новым сотрудником при поступлении на работу проводят беседы на следующие темы:

1) наставник излагает подробную историю ОАО «КХК» и его развитие;

2) менеджер по развитию персонала дает характеристику высшего и среднего звена управления, проводит беседу о структуре управления и правилах взаимоподчинения;

3) он же знакомит с наиболее важными идеологическими установками компании: мис­сия, стратегия, политика в области управления персоналом и т. д.;

4) непосредственный руководитель представляет описание деятельности организации в той сфере, в которой предстоит трудиться работнику. Например, для рабочего основного производства – технологический процесс и его последние изменения и предстоящая модернизация (если планируется), для менеджера отдела сбыта - политика в области работы с заказчиками;

5) непосредственный руководитель объясняет содержание работы, содержание должностной инструкции, пределы полномочий, ответственность;

6) начальник технологического отдела знакомит с системой качества предприятия;

7) специалист отдела кадров знакомит с порядком и правилами внутренних коммуникаций, взаимодействия с другими отделами или работниками;

8) инженер по ТБ проводит инструктаж по технике безопасности.

В ОАО «КХК» также разработан и применяется список необходимых действий, которые необходимо выполнить закрепленному наставнику перед приходом нового ра­ботника.

Также для нового сотрудника назначается предварительный срок повторной встречи с руководителем ОАО «КХК» – через месяц после поступления на должность. Создавая такую обстановку при приеме сотрудника, руководство ставит цель – работник должен почувствовать свое вливание в коллектив и осознать себя его частью и свою роль в организации – то, для чего он пришел трудиться в ОАО «КХК».

Легенды и мифы - это часть внутренних коммуникаций компании и поэтому он выполняют коммуникативную функции.

В качестве примеров приведем следующие:

- истории успеха сотрудников;

- пересказ «живых» историй;

- пересказ истории комбината, ключевых событий;

- истории - предупреждения.

Обычаи.

На хладокомбинате сформированы годами сложившиеся обычаи.

Например, организация различных спортивных мероприятий, участие сотрудников в добровольной народной дружине, издание корпоративной электронной газеты и т.д.

ОАО «КХК» является постоянным участником специализированных выставок в Кировской области и других регионах России, а также за рубежом.

Кировский хладокомбинат участвует в таких выставках-ярмарках, как «Мороженое и индустрия холода», «100 лучших товаров России» и занимает призовые места.

Мороженое Кировского хладокомбината не раз завоевывало золотые и серебряные медали. В 2011 г. ОАО «Кировский хладокомбинат» — единственный Российский представитель производителей мороженого, получивший место в международном форуме представителей пищепрома и производителей сельхозпродукции «Grune Woche 2011» («Зелёная неделя 2010» г. Берлин. Германия).

Участие в выставках положительно сказывается на лояльности сотрудников, вызывает гордость за свой завод.

Согласно приказу руководителя с целью дополнительной мотивации персонала, повышения контроля и укрепления дисциплины на предприятии проводятся конкурсы: «Самый дисциплинированный работник», «Лучший по профессии», «Лучший сотрудник».

По результатам конкурса его призеры награждаются денежными призами и поощряются подарками.

За первое место выдается премия в размере 1500 руб., за второе место – 1000 руб., за третье – 500 руб.

В ОАО «КХК» разработаны программы по поддержанию и развитию корпоративного духа. К таким мероприятиям относятся:

- подарки сотрудникам к 23 Февраля и 8 марта;

- материальная помощь сотрудникам, проработавшим более 1 года (предоставляется 1 раз в год в размере 4 тыс.руб.);

- сладкие новогодние подарки детям сотрудников к Новому году;

- бесплатная питьевая вода;

- дополнительное медицинское обслуживание. На данный вид обслуживания имеет право каждый работник, проработавший в организации не менее 1 года.

 Нормы и стиль поведения членов организации. На хладокомбинате можно наблюдать вежливое и тактичное отношение между сотрудниками. В отношениях с коллегами работник не должен допускать дискриминации по признакам пола, возраста, национальности, вероисповедания, убеждений, социального положения, образования, трудового стажа. Работники придерживаются профессионального и корректного стиля общения.

 Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Таким образом, корпоративная культура сформирована на достаточном уровне, включает как объективные, так и субъективные элементы. Является важным инструментом ведения бизнеса и обеспечивает конкурентоспособность хладокомбината.

**3.2 Анализ стиля руководства предприятием и его влияние на корпоративную культуру ОАО «Кировский хладокомбинат»**

Для определения профиля корпоративной культуры воспользуемся тестом Р. Хариссона. В качестве метода диагностики используем анкетный опрос.

Нами была разработана анкета, основанная на базовых критериях корпоративной культуры, форма анкеты представлена в приложении С.

В каждом представленном в таблице разделе (в своём столбце) респонденты проставляли четыре оценки: 1; 2; 3; 4, в каждом разделе одни и те же оценки не повторяются, в каждом разделе обязательно присутствуют и ставятся все типы оценок:

«наиболее выражено» — 4 балла;

«наименее выражено» — 1 балл;

«выражено в среднем» — 2 или 3 в зависимости от степени проявления фактора.

Сначала оценивалась организация — 3-й столбец «Сейчас», затем в 4-м столбце «Личная» оценивается желаемое состояние или то, как опрашиваемому хотелось бы видеть свою организацию.

В опросе приняло участие 100 работников ОАО «КХК».

Результаты опроса представлены в приложении Т.

Полученные данные сведены в таблицу для диагностики и соответствия культур (таблица 16).

Таблица 16 – Диагностика профиля корпоративной культуры ОАО «КХК» (существующей и ожидаемой)

|  |  |
| --- | --- |
| Суммарные оценки культур организации и личные | Общее число каждой из формулировок |
| Власть |  Роль | Задача | Личность |
| Оценки организации (всего 150) | 46 | 47 | 41 | 16 |
| Личные оценки (всего 150) | 23 | 47 | 41 | 29 |

Рисунок 7 – Профиль корпоративной культуры ОАО «КХК» (фактический и желаемый)

Как видно, существующий профиль представлен культурой роли.

Культура роли характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются положение, занимаемое в иерархической структуре, власть ассоциируется с должностью, а не с человеком. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде, но ограничена в развитии.

В существующем и желаемом профилях наибольший разрыв наблюдается в позициях «Власть» и «Личность».

По мнению работников, корпоративную культуру следует сместить в сторону культуры личности. Организация с подобным типом культуры объединяет людей не для решения общих задач, а для достижения личностно значимых целей. Власть основана на профессионализме, на близости к ресурсам, способности договариваться. Власть и контроль в организации носят координирующий характер. Организации с данным типом культуры характеризуются высокой продуктивностью.

Состав и структура затрат на корпоративную культуру представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Состав и структура затрат на корпоративную культуру в ОАО «КХК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Организация корпоративных мероприятий | 1260 | 19,52 | 1364 | 19,64 | 1411 | 19,06 |
| Ремонт в помещениях | 991 | 15,35 | 946 | 13,62 | 901 | 12,17 |
| Обновление интерьеров | 864 | 13,38 | 769 | 11,07 | 864 | 11,67 |
| Дополнительное медицинское обслуживание | 764 | 11,84 | 869 | 12,51 | 936 | 12,64 |
| Материальная помощь | 573 | 8,88 | 808 | 11,64 | 894 | 12,08 |
| Питьевая вода | 486 | 7,53 | 584 | 8,41 | 647 | 8,74 |
| Спецодежда для рабочих | 469 | 7,27 | 547 | 7,88 | 651 | 8,79 |
| Организация спортивно-оздоровительных мероприятий | 421 | 6,52 | 398 | 5,73 | 392 | 5,3 |
| Организация мероприятия для бывших работников комбината (пенсионеров) | 265 | 4,11 | 293 | 4,22 | 294 | 3,97 |
| Подарки работникам и их детям | 116 | 1,8 | 134 | 1,93 | 142 | 1,92 |
| Денежное поощрение в конкурсах | 78 | 1,21 | 92 | 1,32 | 126 | 1,7 |
| Прочие | 168 | 2,6 | 140 | 2,02 | 145 | 1,96 |
| Итого | 6455 | 100 | 6944 | 100 | 7403 | 100 |

В структуре затрат на поддержание корпоративной культуры наибольшую долю занимают затраты, связанные с проведением корпоративных мероприятий (19,06% затрат). Большой удельный вес занимают также затраты на ремонт в помещениях (12,17%) и обновление интерьеров (11,67%). На долю затрат по дополнительному медицинскому обслуживанию приходится 12,64% затрат.

**3.3 Оценка влияния корпоративной культуры на эффективность социально – трудовых отношений в коллективе предприятия**

Далее на основании косвенных показателей оценим эффективность сложившейся корпоративной культуры ОАО «КХК». Показателями социальной эффективности, по которым можно оценить эффективность корпоративной культуры, являются коэффициенты оборота рота по приёму, оборота по выбытию, общего оборота, текучести кадров, постоянства кадров. Расчет данных показателей представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет коэффициентов движения персонала ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г. (+,-)  |
| Численность работников на начало года, чел. | 190 | 192 | 194 | 4 |
| Количество принятого персонала, чел. | 20 | 24 | 28 | 8 |
| Количество выбывшего персонала, чел, в том числе: | 18 | 22 | 26 | 8 |
| по собственному желанию, чел. | 13 | 19 | 21 | 8 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 2 | 1 | 2 | 0 |
| Численность работников на конец года, чел. | 192 | 194 | 196 | 4 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 191 | 193 | 195 | 4 |
| Коэффициент оборота по приему работников  | 0,1 | 0,12 | 0,14 | 0,04 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников  | 0,09 | 0,11 | 0,13 | 0,04 |
| Коэффициент текучести кадров  | 0,08 | 0,10 | 0,12 | 0,04 |
| Коэффициент постоянства кадров организации | 0,92 | 0,9 | 0,88 | -0,04 |

Уровень текучести кадров значительно превышает естественный уровень (5%), что свидетельствует о наличии проблем в сфере управления персоналом, и косвенно указывает на наличие проблем в корпоративной культуре ОАО «КХК».

Такие составляющие корпоративной культуры как эффективное лидерство, горизонтальная система управления, лояльность и гибкая структура влияют на такие показатели деятельности предприятия как рост продаж, текучесть кадров, производительность труда, количество нарушений трудовой дисциплины.

Комплексная оценка корпоративной культуры ОАО «КХК» основана на расчете группы показателей (таблица 19).

Таблица 19 – Показатели эффективности корпоративной культуры ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение 2016 г. к 2014 г. (+,-) | Отклонение 2016 г. к 2014 г., % |
| 1.Выручка, тыс.руб. | 521305 | 529472 | 623174 | 101869 | 119,54 |
| 2.Среднесписочная численность работников, чел. | 191 | 193 | 195 | 4 | 102,09 |
| 3.Численность работников, являющихся активными участниками спецгрупп по решению производственных вопросов, чел. | 16 | 14 | 11 | -5 | 68,75 |
| 4.Численность работников, уволившихся по собственному желанию, чел. | 13 | 19 | 21 | 8 | 161,54 |
| 5.Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 49370 | 54750 | 58336 | 8966 | 118,16 |
| 6.Текучесть кадров, % | 8 | 10 | 12 | 4 | - |
| 7.Производительность труда, тыс.руб./чел. | 2729,35 | 2743,38 | 3195,76 | 466,41 | 117,09 |
| 8.Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 21,54 | 23,64 | 24,93 | 3,39 | 115,74 |
| 9.Затраты на корпоративную культуру, тыс.руб. | 6455 | 6944 | 7403 | 948 | 114,69 |
| 10.Затраты на корпоративную культуру на 1 работника, тыс.руб. | 33,8 | 35,98 | 37,96 | 4,16 | 112,31 |
| 11.Количество нарушений трудовой дисциплины, случаев | 16 | 22 | 29 | 13 | 181,25 |
| 12.Сумма потерь рабочего времени из-за нарушений, чел.-час. | 128 | 157 | 214 | 86 | 167,19 |
| 13.Сумма отработанного рабочего времени, чел.-час | 323447 | 325278 | 333759 | 10312 | 103,19 |
| 14.Уровень трудовой дисциплины1-п.11/п.2 | 0,92 | 0,89 | 0,85 | -0,07 | 92,39 |
| 14.Коэффициент творческой активности п.3/п.2 | 0,08 | 0,07 | 0,06 | -0,02 | 75 |
| 15.Коэффициент удовлетворенности работников организацией 1-п.4/п.2 | 0,93 | 0,9 | 0,89 | -0,04 | 95,7 |

Затраты на корпоративную культуру, приходящиеся на одного работника увеличились на 12,31%.

Коэффициент творческой активности, показывающий долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций, снизился на 0,02, что косвенно указывает на наличие проблем в корпоративной культуре ОАО «КХК».

Важной характеристикой корпоративной культуры является производственная дисциплина. Значение, которое сегодня придается технологиям укрепления трудовой дисциплины на предприятии не зависимо от форм собственности, объясняется тем, что сегодня человек рассматривается как основной фактор любого производственного процесса.

Производственная дисциплина ведет к улучшению организации труда на всех уровнях, от работника до руководителя предприятия, не требуя каких-либо серьезных капиталовложений. Именно благодаря соблюдению производственной дисциплины можно достичь реального подъема экономики. В ОАО «КХК» уровень производственной дисциплины снижается, на что указывает динамика показателя уровня трудовой дисциплины на 0,07 в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Коэффициент удовлетворенности работников организацией также снизился, то есть увеличивается доля работников, увольняющихся по собственному желанию.

В целом данные таблицы 19 указывают на то, что система корпоративной культуры в ОАО «КХК» развивается, увеличились затраты, приходящиеся на одного работника.

Можно выделить следующие сильные стороны корпоративной культуры ОАО «КХК»:

- сотрудников объединяет чувство, что все они работают ради одной ясно определенной цели, все они осознают «миссию» компании;

- каждый сотрудник исходит из того, что его коллеги относятся к своим участкам работы так же ответственно, как и он сам к своему;

- есть общее ощущение стремления к успеху.

Однако, имеется разрыв в настоящем уровне корпоративной культуры и ожидаемом со стороны работников.

Основной проблемой, по мнению работников, является слабая забота об удовлетворении интересов работников, недостаточное внимание к личности работников.

Таким образом, наряду с сильными сторонами корпоративной культуры ОАО «КХК» ей присущи и недостатки, которые мешают достижению поставленных целей, росту трудовой дисциплины, снижению конфликтности в коллективе. Это требует разработки мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «КХК».

**3.4 Разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»**

Отличительными чертами эффективной корпоративной культуры являются высокий образовательный уровень работников, их мотивация на успех, справедливое вознаграждение за труд и создание условий для постоянного совершенствования работников и их профессионального роста; эффективное руководство и горизонтальная система управления, хорошо разработанная система социальной защиты работников и членов их семей, открытость новым идеям, высокая адаптивность, ориентация на долгосрочные цели и большой творческий потенциал.

Хороший руководитель должен рассматривать корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных людей мобилизовывать инициативу, обеспечивать преданность сотрудников компании делу и компании, ориентировать на общие цели и ценностные установки, облегчать общение и достигать взаимопонимания. И, что самое важное, корпоративная культура должна рассматриваться как инструмент создания определённого образа компании, от которого зависит, имеет ли успех тот продукт, который производит компания.

В целом установлено, что сотрудников объединяет чувство, что все они работают ради одной ясно определенной цели, все они осознают «миссию» компании. Однако, оптимального командообразования не достигнуто, что подтверждают показатели эффективности корпоративной культуры ОАО «КХК» (таблица 19).

Цель разработки мероприятий - сохранение и развитие корпоративной культуры как одного из ключевых факторов, обеспечивающих успех компании в настоящем и будущем.

Задачи, решаемые с помощью мероприятий по развитию и совершенствованию корпоративной культуры:

- снижение конфликтности в коллективе, улучшение деловых взаимоотношений;

- снижение непродуктивных затрат времени;

- повышение лояльности персонал;

- сохранение и повышение чувства коллективизма сотрудников;

- повышение эффективности деятельности компании.

Иными словами, корпоративная этика должна «работать» на компанию, быть идеологическим подспорьем решений, которые проводит руководство.

При совершенствовании корпоративной культуры ОАО «КХК» основной упор следует сделать на совершенствование командной работы и на разработку мероприятий, направленных на усиление внимания к личности.

Направления совершенствования корпоративной культуры представлены на рисунке 8.

Направления совершенствования корпоративной культуры ОАО «КХК»

1.Мероприятия по совершенствованию

командной работы

1.1 Формирование команд, разработка принципов и правил работы команд

1.2 Организация командной работы в неформальном режиме и игровых условиях

(внедрение технологии игрового процесса)

1.3 Организация коллективных мероприятий

2.Мероприятия, направленные на усиления внимания к личности работников

2.1 Создание корпоративного видеофильма

2.2 Приобретение абонементов в спортзал и бассейн

Рисунок 8 - Направления совершенствования корпоративной культуры

ОАО «КХК»

В рамках совершенствования командной работы предлагаются следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Формирование команд, разработка принципов и правил работы команд.

Аналитическое исследование показало, что в ОАО КХК» сотрудников объединяет чувство, что все они работают ради одной ясно определенной цели, все они осознают «миссию» компании. Следует и дальше поддерживать командный дух в коллективе. Для этого предлагается проводить тренинги формирования команды. Особенно это актуально для отделов, обеспечивающих производство и сбыт продукции, поскольку сплоченность данных коллективов имеет первоочередное значение в реализации стратегии предприятия.

Нужно сформировать из сотрудников команду – коллектив, который будет решать сложные задачи и достигать результатов, которых не способны добиться одиночки.

Можно выделить следующие типичные характеристики успешной команды:

- объединенная группа людей;

- функционирование в определенных рамках;

- согласованность общих целей, а также миссии (ценностей и идеалов) совместной деятельности;

- координация взаимоприемлемых способов взаимодействия;

- эффективное совместное решение задач и проблем деятельности;

- устойчивая система взаимоприемлемых межличностных отношений;

- открытость всех членов группы к согласованным процессам;

- внутригрупповая самоорганизация;

- высокое качество коммуникативных процессов в группе;

- эффективная самореализация участников в рамках групповых задач;

- высокая степень взаимовыручки и взаимоподдержки между членами группы;

- готовность участников к самоконтролю, самокоррекции и саморазвитию;

- высокая степень готовности группы к работе в проблемных ситуациях.

Рассмотрим этапы и принципы формирования команды на примере отдела сбыта.

Этапы формирования команды представлены на рисунке 9.

Этап 1.Постановка цели

Этап 2.Распределение ролей

Этап 3.Налаживание коммуникаций

Рисунок 9 – Этапы формирования команды

Этап 1. Постановка цели. У команды должна быть четкая цель. Команда без цели – просто группа. Только цель дает энергию и превращает группу людей в единомышленников. Цель должна быть конкретна и измерима.

Для сотрудников отдела сбыта можно сформулировать цель следующим образом: «Наша цель – превысить выручку прошлого года в полтора раза».

Когда цель сформулирована, можно переходить к задачам. На начальном этапе разбивку на задачи должен выполнить руководитель подразделения. Впоследствии команда будет делать это сама.

Этап 2. Распределение ролей. Распределение ролей понимается как закрепление члена команды за определенной задачей или функцией.

Люди в силу естественно-природных задатков подразделяются на два типа (по критерию «внешняя активность – внутренняя активность»):

- действенный (эксравертированность);

- аналитический (отстраненный наблюдатель – интровертированность).

В свою очередь действенный тип в силу природных предпосылок также подразделяется («свободная активность – вынужденная (реагирующая) активность»):

- на лидера (ведущего), берущего на себя ответственность (проактивность);

- на ведомого (зависимого), уклоняющегося от отвественности (реактивность).

Таким образом, имеем естественные предпосылки для возникновения трех типов: лидер, ведомый и аналитик.

В команде можно выделить семь главных ролей (рисунок 10).

Представление в той или иной форме перечисленных ролей обеспечивает глубину проработки и эффективность в решении поставленных перед группой задач.

1 Руководитель

(лидер-организатор)

4 Концептолог

(теоретик)

Критик

1 Идеолог (держатель первооснов)

5 Норми-ровщик

2 Держатель ресурсов

7 Реализатор нормы

Аналитическая функция

Исполнительская функция

Рисунок 10 – Семь главных ролей в команде

Управленческая функция

Рассмотрим содержание данных ролей (таблица 20).

Таблица 20 – Содержание ролей

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Содержание роли |
| 1 | 2 |
| Идеолог (держатель первооснов) | Член группы, ярко выраженный интраверт, в основании действий которого лежит функция (миссия) и фиксированная идеология деятельности, вытекающая из миссии. Идеолог характеризуется ценностным самоопределением. Участвуя в групповых процессах, идеолог контролирует и корректирует соответствие реальной работы главной функции группы и ее идеологическим основаниям. |
| Держатель ресурсов | Член группы, ярко выраженный экстраверт, способный реально оценивать имеющиеся ресурсы группы. Держатель ресурсов берет на себя задачи пополнения и поддержания ресурсов, т.е. снабженческие функции. Ведет учет имеющихся ресурсов и своевременно сигнализирует лидеру организатору о ближайших потребностях в них. |
| Лидер-организатор | Член группы, взявший на себя ответственность за результат и реализующий организационно-управленческую функцию. Психотип лидера-организатора, балансирует между экстраверсией и интроверсией, что обеспечивает его эффективность в процессе совмещения усилий интровертированных и эстравертированных членов команды. Для успешной реализации этой роли требуется соответствующий комплекс управленческих способностей как аналитических, так и организационных. |

Продолжение таблицы 20

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Концептолог | Член группы, склонный к теоретическому конструированию абстрактных объектов и особо проявляющийся в группе как мастер построения концептуальных моделей, позволяющих анализировать и проектировать деятельность на принципиальном уровне. |
| Нормировщик | Член группы, работа которого заключается в постоянном сопоставлении реальных действий с нормативной траекторией этих действий. Нормировщик осуществляет построение конкретных норм действий в конкретной ситуации, т.е. с макисмальным учетом реальных условий. Нормировщик легко переходит к проблематизации реализуемых норм и их изменению под объективные требования ресурсной составляющей деятельности. В связи с этим нормировщик находится в постоянном реальном или потенциальном противостоянии с концептологом, радеющим за строгое соответствие концептуальной модели в построении конкретных норм. |
| Критик (сопротивляющийся исполнитель |  Член групп, критически воспринимающий предлагаемые нормы действий с точки зрения ресурсных возможностей или реалий ситуации. В реальной практике эту роль реализует, как правило, человек имеющий опыт работы и легко прогнозирующий «подводные камни» в ходе реализации предлагаемых норм. Команды, не имеющие критиков, берутся за выполнение нереальных задач и терпят крах. Команды, в которых критики доминируют,  - не способны действовать, т.к. любые нормы подвергаются мощным критическим нападкам. |
| Реализатор нормы | Наиболее исполнительный член группы. Он готов к выполнению даже малопонятных для него заданий и к решению сложных, требующих максимального напряжения сил. Реализатор – ярко выраженный «ведомый». Любит конкретные, четкие задания, т.е. предельно конкретные нормы. При этом его не смущают даже весьма монотонные, рутинные задачи. Если в группе никто не берет на себя роль такой «рабочей пчелки», то работа либо останавливается, либо продвигается очень медленными темпами с большими остановками на необязательные  обсуждения. |

Этап 3. Налаживание коммуникаций.

Предлагается внедрить следующие принципы.

1.Принцип малых групп.

В большом коллективе общение затруднено. Для простых задач такая команда еще подойдет, но если проект сложный, предполагает интеллектуальные усилия, продуктивнее работают малые группы. Это объясняется тем, что у человека есть физиологический предел: поддерживать интенсивный контакт мы можем лишь с небольшим количеством собеседников.

2.Принцип обратной связи.

Команде противопоказаны заговоры, молчания. Если в работе происходит сбой, сотрудники должны об этом сообщить. В противном случае координация между участниками падает до некомандного уровня. Одно из главных правил командного взаимодействия: есть проблемы – сообщи коллегам.

3.Принцип исключения лишнего.

В ОАО «КХК» психологический климат сложный. Интриги, подсиживания, саботаж и прочее – неотъемлемая часть корпоративной культуры предприятия с большой численностью работников. В команде такие явления допускать нельзя. Следует ввести специальные правила поведения в команде:

1) ограничить разговоры не по работе (не обсуждать политику, отношения между мужчинами и женщинами, религию и т.д.);

2) ввести одинаковую форму обращения друг к другу;

3) запретить обсуждение внутрикомандных отношений вне команды;

4) отделять эмоции от содержания, а личные отношения и пристрастия – от общей деятельности;

5) запретить обсуждение профессиональной квалификации друг друга.

4. Принцип общего языка.

Со временем в группе появляется внутренний словарь – понятия и термины, которые используются в узком кругу. Командный жаргон является признаком того, что члены коллектива «притерлись» друг к другу. Это хорошо с точки зрения динамики. Обычно такой жаргон появляется сам, в процессе общения, и облегчает взаимодействие. Но иногда он формируется из профессиональной терминологии, которой пользуется большинство членов команды, и тогда другие участники испытывают затруднения. В этом случае необходимо составить словарь наиболее употребляемых слов и дать возможность им пользоваться.

Когда цели поставлены, роли и задачи распределены, а правила установлены, задача руководителя отдела – наблюдать и по возможность корректировать работу команды, осуществлять контроль.

Для реализации данного мероприятия предлагается привлечь специоаистов со стороны, воспользоваться услугами тренинговой компании «Флагман». По данным организации стоимость услуг по организации командных работ, разработке правил, стандартов составит 30 тыс.руб.

Мероприятие 2. Организация командной работы в неформальном режиме и игровых условиях.

Многие западные компании в качестве тимбилдинга разрешили своим сотрудникам по окончании рабочего дня или в течение него – например, в пятницу, играть в компьютерные игры. Идея заключалась в том, что большинство современных игр позволяет формировать команды (группы) из нескольких участников одновременно и, соответственно, проводить турниры в реальном времени. Талантливые руководители быстро догадались, что командная работа в неформальном режиме и игровых условиях как нельзя лучше будет способствовать оттачиванию слаженных действий сотрудников. А затем перейдет и в реальную жизнь, работу.

XXI век принес нам новый виток научно-технической революции, это век виртуального общения, компьютеров и высоких технологий. В XXI веке родились «Серьезные игры» - это целая индустрия, призванная способствовать развитию бизнеса, обучению сотрудников, повышению их квалификации, укреплению командного духа, развитию творческого потенциала специалистов компаний и многому другому.

«Серьезные игры» - это программные продукты, предназначенные для тренировки и обучения специалистов из всех возможных индустрий. «Серьезные игры» используются в бизнес-моделировании, в обучении бизнес-процессам, в развитии творческого потенциала и профессиональных навыков специалистов.

В ОАО «КХК» предлагается внедрить игры, призванные обучить менеджеров технологиям эффективных продаж, управленцев – методам успешного менеджмента, технических сотрудников – тонкостям работы с оборудованием и т.д. Отличием является форма подачи информации – игровая, азартная, захватывающая.

С целью повышения командного духа, сплочения коллектива предлагается установить сетевые игры и выделить время для игр, например, с 15 до 17 ч. в пятницу. подобные программы погружают участников в другую, виртуальную реальность, которая максимально приближается к настоящей. Самый главный плюс таких игр возможность допустить ошибки и получить опыт, который поможет избежать ошибок в реальности.

Предлагается установить игру «Бизнес - мания». Это масштабный экономический онлайн-симулятор, в котором представлено порядка десяти различных экономических отраслей: такие как торговля, ресторанный бизнес, производство, научные исследования и многие другие. Вы сможете создать собственную компанию, обеспечивающую свои потребности на каждом этапе производства и розницы. Также, вы сможете объединяться с другими игроками и создавать транснациональную корпорацию, с внесением вклада от каждого участника в общий результат. Конкурсы представляют собой командную борьбу с интересными призами.

Стоимость компьютерной игры «Бизнес – мания» составляет 15 тыс.руб.

Мероприятие 3. Организация коллективных мероприятий.

Корпоративные мероприятия – это мощный инструмент корпоративной культуры. Они занимают одно из ключевых мест в корпоративной культуре любой организации. С помощью корпоративного отдыха можно решить серьезные задачи, такие как объединение сотрудников, раскрытие их внутреннего потенциала, интеграция в коллектив новых руководителей, поощрение и награждение сотрудников. Все это мощные нематериальные мотивационные стимулы, позволяющие повысить лояльность сотрудников к компании. При проведении мероприятий для сотрудников хорошо раскрывается творческий потенциал: иногда коллеги из соседних отделов почти ничего не знают друг о друге. Мероприятия дают возможность познакомиться и лучше узнать друг друга.

В рамках данного направления предлагаются следующие мероприятия:

1. Проведение авторалли среди сотрудников «Родная Вятка».

Цели соревнования:

- сплочение коллектива;

- популяризация автомобильного спорта среди автолюбителей и привлечение к занятию автомобильным спортом;

- совершенствование навыков управления автомобилей и его безопасной эксплуатации в различных дорожных условиях;

- пропаганда правил дорожного движения;

- создание положительного имиджа организации;

- ознакомление с историей города.

Задачи соревнования:

- продвижение идеи активного образа жизни;

- усиление корпоративного духа и сплоченности коллектива;

- пропаганда здорового образа жизни, формирование позитивных жизненных установок;

- позиционирование дисциплинированных водителей – как образца для подражания;

- реклама продукции предприятия (с помощью наклеек на автомобилях).

Затраты на организацию данного мероприятия представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Затраты на организацию авторалли «Родная Вятка»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Сумма, тыс.руб. |
| Предоставление стартовой площадки | 2 |
| Стоимость наклеек на автомобили | 5 |
| Стоимость призов | 20 |
| Стоимость продуктов питания для пикника  | 50 |
| Прочие расходы | 10 |
| Итого | 87 |

2. Проведение праздника «День мороженого».

Цели корпоративного праздника:

- совместный досуг с детьми;

- создание необходимых условий для неформального общения сотрудников и руководства;

- мотивация сотрудников на достижение лучших результатов;

- трансформация внутрикорпоративных взаимоотношений в сторону повышения эффективности внутренних коммуникаций.

Затраты на организацию данного мероприятия представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Затраты на организацию праздника для детей сотрудников «День мороженого»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Сумма, тыс.руб. |
| Разработка сценария | 7 |
| Затраты на оформление помещения | 2 |
| Затраты на музыкальное сопровождение | 3 |
| Услуги костюмированных героев | 8 |
| Затраты на видео- и фотосъемку | 6 |
| Стоимость мороженого, коктейлей, напитков | 15 |
| Прочие расходы | 5 |
| Итого | 46 |

В рамках мероприятий, направленных на усиления внимания к личности работников, предлагаются следующие.

Мероприятие 4. Создание корпоративного видеофильма.

Мероприятием по развитию и совершенствованию корпоративной культуры является создание корпоративного видеофильма продолжительностью 15 мин. об организации.

Назначение корпоративного видеофильма - подробный рассказ о компании, её целях и задачах, корпоративной культуре.

Стоимость создания корпоративного видеофильма ориентировочно составляет 30000 руб.

Просмотр корпоративного видеофильма предлагается включить в программу адаптации новых сотрудников (в раздел «Знакомство с компанией»).

В результате осуществления данного мероприятия новым сотрудникам будет легче осознать идеалы организации, правила и нормы поведения, внутренние корпоративные ценности, ощутить принадлежность к компании, в которой он начал работать.

Мероприятие 5. Приобретение годовых абонементов в спортивный зал и бассейн для сотрудников.

Суть данного мероприятия сводится к следующему: для сотрудников, изъявивших желание приобретается корпоративный абонемент для занятий спортом, вид занятия определяется сотрудником (тренажерный зал, фитнес, пилатес, йога, бассейн и т.д.). Стоимость рассчитывается исходя из корпоративного тарифа 1000 руб. на человека.

Основные цели данного мероприятия:

- пропаганда здорового образа жизни, популяризации физической культуры и спорта среди сотрудников;

- укрепление здоровья сотрудников организации

- поднятие и укрепление корпоративного духа

- организация досуга и развития у сотрудников необходимых физических качеств.

Для расчета затрат на мероприятие предположим, что 30% сотрудников воспользуются данным предложением.

Затраты на реализацию мероприятия:

195\*30%\*1\*12 = 702 тыс.руб.

Суммарные затраты на совершенствование корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Затраты на совершенствование корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. | Доля, % |
| Стоимость услуг тренинговой компании «Флагман по совершенствованию командной работы | 30 | 3,41 |
| Стоимость программного обеспечения «Игра Бизнес-мания» | 15 | 1,7 |
| Затраты на организацию авторалли «Родная Вятка» | 87 | 9,89 |
| Затраты на организацию праздника для детей сотрудников «День мороженого» | 46 | 5,23 |
| Затраты на приобретение годовых абонементов в спортивный зал и бассейн для сотрудников | 702 | 79,77 |
| Итого | 880 | 100 |

Таким образом, затраты на совершенствование системы корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат» составляют 880 тыс.руб.

**3.5 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Система работы по совершенствованию корпоративной культуры должна соответствовать принципам эффективности, то есть затраты на проведение этой работы должны соотносится с результатами деятельности ОАО «Кировский хладокомбинат» в целом.

Экономический эффект от реализации мероприятий оценим исходя из следующих предположений:

- в результате осуществления мероприятий произойдет рост производительности труда работников на 3%;

- в результате совершенствования корпоративной этики ожидается снижение уровня текучести кадров до естественного уровня (5%).

В планируемом периоде ОАО «Кировский хладокомбинат» не планирует расширять сферу деятельности, следовательно, будет планировать среднесписочную численность работников на уровне планового значения 2017г., т.е. 197 чел.

Прогнозное значение коэффициента текучести кадров представлено в таблице 24.

Таблица 24 - Прогнозное значение коэффициента текучести кадров в ОАО «КХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г.(план) | 2018 г.(прогноз с учетом мероприятий) | 2016 г. к 2014 г. (+,-)  |
| Численность работников на начало года, чел. | 194 | 196 | 198 | 4 |
| Количество принятого персонала, чел. | 28 | 26 | 13 | -15 |
| Количество выбывшего персонала, чел, в том числе: | 26 | 24 | 12 | -14 |
| по собственному желанию, чел. | 21 | 19 | 9 | -12 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 2 | 1 | 0 | -2 |
| Численность работников на конец года, чел. | 196 | 198 | 196 | 0 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 195 | 197 | 197 | 2 |
| Коэффициент оборота по приему работников  | 0,14 | 0,13 | 0,07 | -0,07 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников  | 0,13 | 0,12 | 0,06 | -0,07 |
| Коэффициент текучести кадров  | 0,12 | 0,1 | 0,05 | -0,07 |
| Коэффициент постоянства кадров организации | 0,88 | 0,9 | 0,95 | 0,07 |

Таким образом, после совершенствования корпоративной культуры количество увольняющихся сотрудников снизится и составит в среднем 12 человек в год. Коэффициент текучести снизится до естественного уровня.

Вследствие сокращения текучести кадров ОАО «КХК» будет иметь экономию затрат, связанных с выбытием работников и приемом на работу новых.

За основу возьмем нормативы затрат труда, связанных с приемом на работу в ОАО «КХК» в 2016г.:

- затраты времени на предварительное собеседование с менеджером по персоналу – 30 мин. на 1 человека;

- затраты времени на анализ резюме потенциального работника – 1,5 часа на 1 человека;

- затраты времени на собеседование после изучения резюме работника – 1 час на 1 человека;

- оформление личного дела принятого работника и внесение его в базу данных ОАО «КХК», подготовка приказа о приеме на работу – 4,5 часа на 1 человека

Месячный оклад менеджера по персоналу на 2016г. установлен в размере 18000 руб.

Страховые взносы (ставка взносов 30%, тариф на страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний – 0,3%):

18000 руб.\*30,3%=5454 руб.

Общая сумма:

18000 руб.+5454 руб.=23454 руб.

При продолжительности рабочей недели 40 час. в среднем количество отработанных чел-час. в месяц составляет 176 час.

Соответственно, 1 час его работы в среднем стоит:

23454 / 176 = 133 руб.

Расчет экономии затрат при приеме на работу представим в таблице 25.

Таблица 25 - Расчет затрат при приеме на работу персонала в ОАО «КХК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет 2016г. (факт), руб. | 2018 г.с учетом мероприятий, руб. | Экономия, руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Затраты времени на предварительное собеседование с менеджером по работе с персоналом | 0,5 час\*26 чел.\*176 руб.= =2200 | 0,5час\*13чел.\*176 руб.= 1144 | -1056 |
| Затраты времени на анализ резюме потенциального работника | 1,5 час\*26чел.\*176 руб.= =6864 | 1,5 час\*13чел.\*176 руб.=3432 | -3432 |

Продолжение таблицы 25

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Затраты времени на собеседование после изучения резюме работника | 1час\*26 чел.\*176 руб.=4576 | 1час\*13чел.\*176 руб.=2288 | -2288 |
| Оформление личного дела принятого работника и внесение его в базу данных, подготовка приказа о приеме на работу | 4,5час\*26 чел.\*176 руб.=20592 | 4,5час\*13чел.\*176 руб.=10296 | -10296 |
| Итого затрат | 34232 | 17160 | -17072 |

Общая сумма затрат, связанных с приемом новых сотрудников на работу в 2016г. составляла 34232 руб.

Общая сумма затрат при приеме на работу с учетом мероприятий составит 17160 руб., что на 17072 руб. меньше, чем в 2016 г.

Таким образом, при развитии и совершенствовании корпоративной культуры ОАО «КХК» будет получена экономия затрат на прием работников за счет снижения текучести кадров.

Кроме того, при снижении текучести кадров также снизятся затраты, связанные с увольнением работников.

За основу возьмем нормативы затрат труда, связанных с увольнением работников в ОАО «КХК» в 2016г.:

- затраты времени на собеседование с менеджером по персоналу, прием заявления на увольнение – 30 мин. на 1 человека;

- затраты времени на проведение окончательных расчетов с работником – 1,5 часа на 1 человека;

- затраты времени на оформление трудовой книжки работника и внесение изменений в базу данных, подготовка приказа об увольнении – 2,5 часа на 1 человека

Расчет экономии затрат при увольнении персонала представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Расчет экономии затрат при увольнении персонала в ОАО «КХК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет 2016г. (факт), руб. | 2018 г.с учетом мероприятий, руб. | Экономия, руб. |
| Затраты времени на собеседование с менеджером по персоналу, прием заявления на увольнение | 0,5 час\*26чел.\*\*176 руб.= 2288 | 0,5час\*12чел.\*176 руб.=1056 | -1232 |
| Затраты времени на проведение окончательных расчетов с работником | 1,5 час\*26чел.\* \*176 руб.=6864 | 1,5 час\*12чел.\* 176 руб.=3168 | -3696 |
| Затраты времени на оформление трудовой книжки работника и внесение изменений в базу данных, подготовка приказа об увольнении | 2,5час\*26чел.\* \*176 руб.= 11440 | 2,5час\*12чел.\* 176руб.=5280 | -6160 |
| Итого затрат | 20592 | 9504 | -11088 |

В таблице 26 представленный расчет затрат, связанных с увольнением работников, показал, что сумма затрат может снизиться на 11088 руб.

Итого экономия затрат составит: 17072+11088 =28160 руб. (28 тыс.руб.).

Таким образом, экономический эффект выражается в снижении затрат, связанных с увольнением работников, подбором и наймов новых работников.

Суммарное изменение затрат: 880 – 28 = 852 тыс.руб.

Расчет экономического эффекта, имеющего место при реализации мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Повышение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в ОАО «КХК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. факт | 2017 г. план | 2018 г |
| Прогноз | Прогноз с учетом мероприятий | Отклонение(+,-) |
| Выручка от продаж, тыс.руб. | 623174 | 673028 | 726870 | 748676 | 21806 |
| Затраты, тыс.руб.в том числе | 554047 | 595984 | 641801 | 659952 | 18151 |
| переменные | 494376 | 533926 | 576640 | 593939 | 17299 |
| постоянные | 59671 | 62058 | 65161 | 66013 | 852 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 69127 | 77044 | 85069 | 88724 | 3655 |
| Рентабельность продаж (по прибыли от продаж), % | 11,09 | 11,45 | 11,7 | 11,85 | 0,15 |
| Рентабельность затрат (по прибыли от продаж), % | 12,48 | 12,93 | 13,25 | 13,44 | 0,19 |

При совершенствовании корпоративной культуры предполагаем, что производительность труда, а соответственно и выручка (при неизменной численности персонала) возрастет на 3% и составит по сравнению с 2018 г. без учета мероприятий: 726870 \* 1,03 = 748676 тыс.руб.

Переменные затраты: 576640\*1,03 = 593939 тыс.руб.

Постоянные затраты: 65161 + 852 = 66013 тыс.руб.

Суммарные затраты: 593939 + 66013 = 659952 тыс.руб.

Прибыль от продаж: 748676 – 659952 = 88724 тыс.руб.

Рентабельность продаж: (88724 /748676)\*100% = 11,85%

Рентабельность затрат: (88724/659952)\*100% = 13,44%

Расчеты показали, что проведение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в ОАО «КХК» экономически оправданны: рост прибыли от продаж составит 3655 тыс.руб., что позволит повысить рентабельность продаж и затрат в прогнозном периоде соответственно на 0,15 п.п. и 0,19 п.п.

Любое мероприятие, направленное на совершенствование корпоративной культуры помимо экономических последствий имеет также последствия социального характера. В случае развития и совершенствования корпоративной культуры в организации можно получить следующие положительные социальные тенденции: повышение качества трудовой жизни, накопление руководителями человеческого капитала, повышение уровня трудовой дисциплины, снижение текучести, повышение надежности работы руководителей и другого персонала, улучшение морально-психологического климата, быстрое заполнение освободившихся должностей.

В целом можно сделать вывод, что совершенствование корпоративной культуры – важный элемент корпоративного управления ОАО «КХК». Поддержание и развитие корпоративной культуры является обязательным условием позитивных перемен в социально значимых сферах общества, это позволит создавать и поддерживать достойные условия труда занятого в организации персонала.

**Заключение**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации. Сплоченная, стремящаяся к единой цели команда намного эффективнее и быстрее справится с поставленными задачами, чем разобщенный коллектив работников, не чувствующий единения с коллегами, не имеющий возможности получить от них помощь и поддержку в трудной ситуации.

Объектом исследования явилось открытое акционерное общество «Кировский хладокомбинат». Основной вид деятельности – производство мороженого.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2014-2016 г.г. показал следующее.

Выручка за три года выросла на 19,54%. Основная причина роста выручки – рост отпускных цен. Рост стоимости оборотных средств обусловлен увеличением финансовых вложений организации. В целом можно отметить увеличение масштаба деятельности ОАО «КХК».

ОАО «КХК» в достаточной степени обеспечено ресурсами. Эффективность использования основных фондов увеличилась. Эффективность использования оборотных активов снизилась. Трудовые ресурсы используются рационально, на что указывает опережение темпа роста производительности труда по отношению к темпу роста оплаты труда.

Финансовые результаты за период 2014-2016 г.г. существенно увеличились. Прибыль от продаж увеличилась более чем в два раза, что свидетельствует о повышении эффективности управления затратами на предприятии. Чистая прибыль за период 2014-2016 г.г. увеличилась более чем в 3 раза.

Динамика показателей рентабельности свидетельствует о росте эффективности деятельности и использовании ресурсов ОАО «КХК» за трехлетний период. Финансовая устойчивость ОАО «КХК» высокая, величина собственных оборотных средств в норме. Анализ ликвидности с помощью относительных показателей позволяет сделать вывод, что ОАО «КХК» на протяжении трех лет обладает моментальной платежеспособностью и платежеспособно в перспективе.

Организационная культура ОАО «Кировский хладокомбинат» – это совокупность установленных традиций, символов, ценностей, верований. Она является важным инструментом современного бизнеса, основой преуспевания на рынке.

В работе представлен анализ объективных и субъективных элементов корпоративной культуры ОАО «КХК».

Профиль корпоративной культуры был определен с помощью теста Р. Хариссона. В качестве метода диагностики был использован анкетный опрос. В опросе приняло участие 100 работников ОАО «КХК».

Результаты тестирования показали, что существующий профиль представлен культурой роли.

В существующем и желаемом профилях наибольший разрыв наблюдается в позициях «Власть» и «Личность».

По мнению работников, корпоративную культуру следует сместить в сторону культуры личности.

Далее на основании группы показателей дана оценка эффективности сложившейся корпоративной культуры ОАО «КХК». Уровень текучести кадров значительно превышает естественный уровень (5%), что свидетельствует о наличии проблем в сфере управления персоналом, и косвенно указывает на наличие проблем в корпоративной культуре ОАО «КХК». Затраты на корпоративную культуру, приходящиеся на одного работника увеличились на 12,31%. Коэффициент творческой активности, показывающий долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций, снизился на 0,02. В ОАО «КХК» уровень производственной дисциплины снижается, на что указывает динамика показателя уровня трудовой дисциплины на 0,07 в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Коэффициент удовлетворенности работников организацией также снизился, то есть увеличивается доля работников, увольняющихся по собственному желанию.

Таким образом, наряду с сильными сторонами корпоративной культуры ОАО «КХК» ей присущи и недостатки, которые мешают достижению поставленных целей, росту трудовой дисциплины, снижению конфликтности в коллективе. Это потребовало разработки мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «КХК».

С целью совершенствования управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «КХК» были разработаны следующие мероприятия.

1.Совершенстование командной работы.

2. Организация командной работы в неформальном режиме и игровых условиях.

3. Организация коллективных мероприятий.

4. Создание корпоративного видеофильма.

5. Приобретение годовых абонементов в спортивный зал и бассейн для сотрудников.

Затраты на совершенствование системы корпоративной культуры ОАО «Кировский хладокомбинат» составляют 880 тыс.руб.

Расчеты показали, что проведение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в ОАО «КХК» экономически оправданны: рост прибыли от продаж составит 3655 тыс.руб., что позволит повысить рентабельность продаж и затрат в прогнозном периоде.

В целом можно сделать вывод, что совершенствование корпоративной культуры – важный элемент корпоративного управления ОАО «КХК». Поддержание и развитие корпоративной культуры является обязательным условием позитивных перемен в социально значимых сферах общества, это позволит создавать и поддерживать достойные условия труда занятого в организации персонала.

# Список использованной литературы

1. Об акционерных обществах [Электронный ресурс] : [Федер. РФ от 26.12.1995 №208-ФЗ: . от 03..2016] // Российская газета. – 1995. – 29 декабря. – Режим [Консультант Плюс]. – Загл. с экрана.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : [Федер. РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ: . от 03..2016] // Российская газета. – 2001. – 31 декабря. – Режим [Консультант Плюс]. – Загл. с экрана.
3. Аброськина, В.Д. Комплексная оценка корпоративной культуры предприятий [Текст] / В.Д.Аброськина // Актуальные вопросы экономических наук, 2013. - №34. – с.136-140.
4. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р.Алавердов. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.
5. Алексеева, В.И. Организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности [Текст] / В.И.Алексеева, В.А.Ярковой // Технико-технологические проблемы сервиса, 2013. - №3(25). – с.96-100.
6. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия) [Текст]: Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. – М.: Магистр, 2012. – 687 с.
7. Афоничкин, А.И. Модели и методы эффективности организационной структуры системы корпоративного управления [Текст] / А.И.Афоничкин, Д.Г.Михаленко // Вестник Волжского университета им.В.Н.Татищева, 2013. – №1(27). – с.14-19.
8. Белкина, Н.А. Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий [Текст] / Н.А.Белкина, В.Н.Белкин // Экономика региона, 2014. - №1. – с.184-194.
9. Бляхман, Л.С. Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа [Текст] / Л.С.Бляхман, В.В.Зябриков // Проблемы современной экономики, 2013. - №3(47). – с.181-190.
10. Быстров, С.А. Экономика и организация бизнеса [Текст]: Учебное пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2015. – 464 с
11. Веснин, В.Р. Основы управления [Текст]: Учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 272 с.
12. Веретенникова, И.И. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: Учебник / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. – М.: ТК Велби, 2013. – 560 с.
13. Герасимова, Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры [Текст] / Г.В.Герасимова // Отечественная и зарубежная педагогика, 2012. - №3(6). – с.89-95.
14. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) [Текст]: Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2014. – 408с.
15. Гудкова, Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний [Текст]: монография / Т.В.Гудкова. – М.: РГ-Пресс, 2014. – 168 с.
16. Елкин, С.Е. К вопросу об эффективности управления развитием человеческого потенциала [Текст] / С.Е.Елкин // Вестник Омского университета. Серия Экономика, 2013. - №3. – с.137-142.
17. Ермолов, Ю.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре [Текст] / Ю.А.Ермолов // Социально-экономические явления и процессы, 2013. - №7(053). – с.55-59.
18. Коновалов, Н.В. Алгоритм формирования корпоративной культуры на предприятии [Текст] / Н.В.Коновалов. – М.: Лаборатория книги, 2014. – 90 с.
19. Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой [Текст]: учебно-практическое пособие / В.Г.Коновалова. – М.: Проспект, 2015. – 67с.
20. Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст]: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: ИД Юрайт, 2013. – 640 с.
21. Максимцов, Н.Н. Современный менеджмент [Текст]: Учебник (ГРИФ) / М.М.Максимцов, В.Я.Горфинкель. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 299 с.
22. Морозова, Е.А. Пути совершенствования корпоративной культуры организации [Текст] / Е.А.Морозова // Теория и практика общественного развития, 2012. - №3. – с.268-271.
23. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебное пособие / С.А.Орехов, В.А.Селезнев. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 440 с.
24. Столяренко, А.М. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.М.Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 455 с.
25. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура [Текст]: учебник / А.Т.Персикова. – М.: Логос, 2015. – 288 с.
26. Пирог, Я.Ю. Корпоративная культура: источники, традиции, современное состояние, тенденции развития [Текст] / Я.Ю.Пирог. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 107 с.
27. Сазонова, И.Л. Внешняя среда и корпоративная культура [Текст] / И.Л.Сазонова. – М.: Лаборатория книги, 2014. - 114 с.
28. Торопова, А.В. Формирование и развитие организационной культуры [Текст] / А.В.Торопова // Инновационная наука, 2015. - №7-2. – с.171-173.
29. Уланов, М.С. Современная корпоративная культура: конфессиональный аспект [Текст] / М.С.Уланов, В.Н. Бадмаев // Вестник калмыцкого университета, 2014. - №3(23). – с.103-107.
30. Унылова, А.В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации [Текст] / А.В.Унылова // Теория и практика общественного развития, 2014. - №15. – с.34-37.
31. Хасянова, М.Г. Значение ценностей в корпоративной культуре [Текст] / М.Г..Хасянова // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств, 2013. - №22-2. – с.189-194.
32. Чалова, Д.Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании [Текст] / Д.Д.Чалова, Л.Н.Жилина // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2014. - №3(26). – с.149-157.
33. Чуприна, Е.В. Формирование корпоративной идентичности персонала [Текст] / Е.В.Чуприна // Вестник Челябинского государственного университета, 2014. - №24(353). – с.50-52.
34. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст] / С.А.Шапиро, А.Я.Шапиро. – М.: Директ – Медиа, 2015. – 340 с.
35. Яшкова, Е.В. Корпоративная культура инновационной организации как фактор эффективного функционирования персонала в системе маркетинга [Текст] / Е.В.Яшкова, Т.В.Перова // Вестник Чувашского университета, 2014. - №3. – с.240-246.

##

# Приложения