# ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**2015**

Содержание

корпоративный культура эффективность организация

Введение

. Теоретические основы корпоративной культуры и эффективности деятельности организации

.1 Понятие эффективности деятельности организации

.2 Понятие и структура корпоративной культуры

.3 Типы и виды корпоративной культуры

. Анализ эффективности деятельности организации и корпоративной культуры на примере АО «Норильск Авиа» и ЗАО «Крок инкорпарейтед»

.1 Характеристика и общие сведения об АО «Норильск Авиа»

.2 Характеристика и общие сведения о ЗАО «КРОК инкорпорейтед»

.3 Анализ и интерпретация полученных результатов

. Методические рекомендации по повышению эффективности влияния корпоративной культуры на деятельность организации

.1 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в организациях

Заключение

Список использованных источников

Введение

В наши дни бизнес не стоит на месте, появляются все новые и новые организации, открываются фирмы и предприятия, а старые растут и развиваются. Все хотят наиболее быстро и эффективно достичь своих целей. Кто-то обращается к нововведениям, кто-то ищет ответ в старых школах и теориях. В различных источниках множество определений и понятий, которые описывают сущность такого термина как организация. Все они в той или иной степени дополняют друг друга. Но, если давать наиболее емкое определение, то организацию можно описать как объединение двух или более лиц, либо групп людей для достижения общих целей.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Самыми ценными ресурсами сейчас являются время и информация. Но возможно ли овладение этим ресурсом без самого главного? Без человека. Насколько важно иметь у себя в подчинении хорошую команду, единый коллектив? Одним словом, так ли сильно важна роль корпоративной культуры в достижении целей организации?

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается взаимосвязь эффективности деятельности организации и корпоративной культуры. В свое время, корпоративная культура - не менее сложное и многогранное понятие, чем сама организация. Корпоративная культура - это процесс управления, ориентация на работу с персоналом. Она так же делится на виды и формы, имеет различные подходы к ее описанию и формированию. Ей присущи нормы и правила поведения членами организации, разрешение конфликтов, взаимодействие членов группы, структура, система управления, обычаи, традиции. Важно понять: какие виды корпоративных культур присущи тем или иным типам организаций, в каком направлении следует работать, чтобы с помощью развития корпоративной культуры добиться наибольшей эффективности деятельности в конкретной организации.

В ходе исследования данной проблемы, мы затрагиваем одну из важнейших целей в деятельности каждой организации - это достижения эффективности. Рассматривая взаимосвязь с корпоративной культурой, мы также обращаемся к одному из самых ценных ресурсов - нашим сотрудникам. Несмотря на век высоких технологий, и компьютерной техники, человеческий ресурс всегда будет востребован.

Вопрос о воздействии корпоративной культуры на деятельность организации много раз поднимался в работах зарубежных исследователей. В том числе и на Западе, где исследования показали, корпоративная культура является одной из основ деятельности компаний. Ведь именно она является определяющим фактором того, как формируются отношения между работниками, какие устойчивые нормы и принципы их объединяют. Все это является отличительной чертой организации, по сравнению с другими и является залогом успеха ее функционирования и перспективного благополучного развития. На фоне этих исследований, отечественные знания в этой области свежи и сформировались не так давно. В связи с этим недостаток методической и теоретической проработки данного вопроса отечественными специалистами не дает возможность в практическом плане осуществлять управление развитием корпоративной культуры и решить основные проблемы по ее изменению и совершенствованию.

Всё это позволяет сделать вывод, что данная выпускная квалификационная работа является **актуальной** на данный момент.

**Степень изученности данной проблемы** можно охарактеризовать как слабую, особенно отечественными специалистами. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Есть разделы, посвященные данному вопросу в учебниках М.И. Бухалкова «Управление персоналом», О.С. Виханского «Менеджмент», Е.А. Репиной Е.А. «Основы менеджмента», В.А. Спивака «Корпоративная культура». Кроме этого вопрос поднимается в периодических изданиях, в таких как журналы «Проблемы теории и практики управления», «Кадровик. Кадровый менеджмент», «Управление персоналом» и прочих. Работ зарубежных авторов, посвященных изучению корпоративной культуры и проблемам ее формирования намного больше, среди них Эдгар Шейн «Организационная культура и лидерство», Ким Камерон и Роберт Куинн «Диагностика и изменение организационной культуры», Коттер Т. и Хескетт Дж.

«Корпоративная культура» и других специалистов.

**Цель исследования** - на основе полученных теоретических и эмпирических исследований разработать программу развития корпоративной культуры для различных организаций, с целью повышения эффективности деятельности организации.

**Задачи:**

1. Исследование теоретических основ эффективности деятельности и корпоративной культуры организации.

2. Анализ эффективности деятельности организации и корпоративной культуры на примере АО «Норильск Авиа» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед».

3. Разработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры в разных организациях.

**Объектом** данного исследования является эффективность деятельности организации, на примере АО «Норильск Авиа» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед».

**Предметом** исследования является взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности деятельности организации.

**Методы исследования:**

1. Теоретические - анализ, синтез и обобщение литературы.

2. Эмпирические - в практической части провести психодиагностические исследования по методикам, сделать количественный и качественный анализ. Включить методики по определению типа корпоративной культуры в организации, для получения качественного анализа данных, использовать метод сравнительного анализа полученных данных. Диагностические методики:

 Методика OCAI К.Камерона и Р.Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей)1;

 Определение типа организационной культуры с помощью методики Чарльза Хэнди2.

 Экономический анализ показателей эффективности.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, глоссария и приложений. Во введении рассказывается об актуальности темы, определяются цели и задачи работы, объект и предмет исследования, рассматривается степень изученности проблемы, методы исследования, структура дипломной работы и ее практическая значимость. Первая глава посвящена изучению понятия эффективности деятельности организации, а также изучению корпоративной культуры ее типов, видов и структуры. Вторая глава - это практическая часть, то есть практическая реализация дипломной работы. Здесь анализируется устанавливается эффективность деятельности каждой организации, сложившаяся корпоративная культура в АО «Норильск Авиа» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед», проводится их сравнение. Третья глава содержит методические рекомендации и рассматривает корпоративную культуру как инструмент повышения эффективности деятельности корпорации, а также раскрывает факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. В заключении излагаются выводы о проведенной работе и даются общие рекомендации по изученной тематике.

1. Теоретическое исследование основ корпоративной культуры и эффективности деятельности организации

1.1 Понятие эффективности деятельности организации

Так или иначе, вся деятельность человека рано или поздно сталкивается с проблемой эффективности. Связано это с тем, что все ресурсы ограничены. Но при этом присутствует желание произвести как можно больше продуктов, используя эти самые ресурсы с максимальной экономией времени. И первым пунктом в проблеме эффективности стоит вопрос, который касается выбора продукции или услуг, которые нужно производить. Ведь необходимо сделать этот выбор так, чтобы деятельность смогла осуществляться с наиболее выгодным распределением ресурсов, учитывая их необходимый объем.

Целый ряд задач зависим от уровня эффективности, к ним можно отнести: снижение инфляции, качество жизни, условий труда и отдыха населения и быстрый экономический рост3.

Эффективность нельзя назвать абсолютно объективным свойством, ведь она зависит от оценок, которые не всегда можно трактовать однозначно. И вот почему: произошло понятие эффективность от латинского слова «effectus» - исполнение, действие. И изначально это понятие относилось к технике и технологии, обозначая при этом меру выполненной работы по отношению к затраченной энергии или соотношение между фактическим и потенциальным результатом любого процесса. В качестве примера объяснения понятия эффективности можно привести следующее: если сравнить паровой двигатель с дизельным, то считается, что менее эффективным будет первый, так как в нём много энергии затрачивается впустую. Но с точки зрения физики эта энергия тоже может выполнять какую-либо работу, которая в свою очередь также может быть полезна. Отсюда следует вывод, что эффективность - это не только чисто технологическое свойство, она также является оценочной категорией.

Позже понятие эффективности стало применимо и к экономической деятельности, где рассматривалась эффективность производственного процесса6. Она являлась отношением как того, что произведено к тому, что необходимо для производства, то есть что мы производим и сколько ресурсов нам для этого необходимо.

И экономическая деятельность ещё ярче выражает то, что характер понятия эффективность является оценочным. Ведь она является отношением ценности результата к ценности затрат и с изменением оценок также меняется.

Возвращаясь к нашему примеру из физики, можно подвести некие итоги. Если увеличить ценность нефти, в отличие от угля, то мы можем получить паровой двигатель, который работая на угле, может стать эффективнее дизеля. Из-за дорого топлива, дизельным двигателем просто не будут пользоваться. Не существует процесса, который однозначно был эффективным или однозначно неэффективным, ведь его оценка зависит от поставленной цели.

Кроме того одним из важнейших факторов определения эффективности является цель деятельности организации и пути ее достижения. Если цель достигается в наименьшие сроки и с наименьшей затратой ресурсов, то мы можем говорить об эффективной деятельности организации.

Для экономической эффективности характерны свойства динамичности и историчности. В ходе исторического развития неизменным оставался вопрос: какова цена затрат и ресурсов для достижения конечного производственного результата. Исходя из этого можно сделать вывод, что модель количественной оценки эффективности является соотношением между экономическими результатами и затратами, ресурсами. Перед отдельными работниками, трудовым коллективом и обществом в целом стоит задача увеличения итоговых результатов при исходных затратах, либо уменьшение затрат и ресурсов на единицу конечного результата. Подробнее данная задача и сопутствующие цели, а также пути их достижения рассматриваются в экономических науках и дисциплинах.

Для измерения эффективности производства во всех общественных сферах применяются схожие исходные принципы. Они могут изменяться, имеют свои специфические особенности, которые можно объяснить местом, временем и целью измерения, а также характером экономических отношений.

Первичным критерием экономической эффективности является увеличение прибыли на единицу ресурсов и затрат, сохраняя при этом качество и повышая конкурентоспособность, обусловливается это тем, что в основе рыночной экономики находится прибыль.

Целесообразным также будет отметить два вида эффективности. Их делят на общую и сравнительную эффективность. Общая или абсолютная эффективность используется для оценки и анализа общеэкономических результатов и эффективности на различных уровнях экономики за определенный период времени и в динамике для сопоставления уровня эффективности по предприятиям и регионам. Сравнительная или относительная эффективность рассчитывается и анализируется при обосновании принимаемых производственно-хозяйственных, технических и организационных решений, для отбора из альтернативных вариантов наилучшего.

Для представления наиболее достоверной картины эффективности деятельности организации выделяют три критерия: объемные, конечные и социальные результаты.

Критерий объемных показателей представляет собой исходные данные, которые состоят из натуральных объемов произведенной продукций, объема строительно-монтажных работ, нормативной стоимости обработки и др.

Конечные результаты включают в себя: производственно- хозяйственную деятельность на различных уровнях управления, удовлетворение потребностей рынка и качественную структуру производства, в том числе и национальный доход, чистую продукцию, валовой национальный продукт, прибыль, экономию от снижения себестоимости, объем продаж в соответствующих ценах, ввод в действие производственных мощностей и фондов, качество продукции и услуг.

Важное место в оценке эффективности деятельности организации занимают социальные результаты, ведь именно они характеризуют, насколько итог производственно-хозяйственной деятельности соответствует общественным целям, социальным требованиям коллектива, а также значение личностного фактора в развитии экономики. А связанно это именно с тем, что жизнедеятельность людей, как в сфере производства, так и вне её непрерывно связанна с социальными результатами.

Экономические интересы производителей находятся в тесной взаимосвязи с социальными результатами: чем выше экономические результаты, тем выше должны быть и социальные результаты и наоборот. Социальными результатами являются: повышение уровня жизни (рост оплаты труда, реальных доходов, прожиточный минимум, обеспеченность жильем, уровень медицинского обслуживания, общеобразовательный и профессиональный уровень работников), свободное время и эффективность его использования, условия труда (сокращение травматизма, текучесть кадров, занятость населения), состояние экологии и влияние производства на экологическую обстановку в стране и регионе. Также необходимо понимать, что социальные показатели и их взаимовлияние на экономические результаты не всегда можно точно количественно оценить, чаще встречается косвенная оценка и ранжирование целей.

Классификация затрат универсальна и широко распространена в мировой практике. В нее входят: затраты на отработанное время и фонд заработной платы, затраты на сырьё, материалы, топливо, энергию, производственные фонды, капитальные вложения, инвестиции, природные ресурсы, информационные ресурсы, знания, результаты научных исследований, изобретения и рационализаторские предложения, также время (рабочий период, время производства, сроки реализации инвестиций, инноваций, внедрения новой техники)16. Все они подразделяются также на текущие и единовременные (капитальные вложения) затраты, потребленные и применяемые ресурсы, единичные и совокупные.

1.2 Понятие и структура корпоративной культуры

Сегодня большинство исследователей очень заинтересованно вопросами культуры и ее особенностями в больших организациях. И для многих известны причины и факторы, которые могут повлиять на ее формирование.

Корпоративная культура - это один из важнейших факторов, способствующих повышению конкурентоспособности, который также помогает достигать новые цели организации и способствует развитию бизнеса.

Но насколько сильное значение не имела бы корпоративная культура в достижении целей бизнеса, все же она является, по большей мере, основой формирования внешнего имиджа компании. Нововведения и инновационные приемы способствуют стратегическому развитию организации. Так или иначе, в большей или меньшей степени, но корпоративная культура существует в любой организации.

При успешной организации корпоративной культуры компании и вложении необходимых для этого ресурсов, корпоративная культура оказывает положительное влияние на работу с персоналом и на бизнес организации в целом. Компания, грамотно использующая эти знания, имеет преимущества в конкурентной среде, пользуется авторитетом и является привлекательной для новых кадров, бизнес-партнеров и акционеров.

Наиболее распространенной трактовкой корпоративной культуры является следующее определение: корпоративная культура - это философия, идеология управления, верования, ожидания, расположения и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий внутри и за пределами организации, при этом принимаемые большей частью членов организации. Связанно это определение с идеей рассмотреть организацию как некое сообщество, у которого есть общее понимание своих целей, своего места, ценностей и особенностей поведения. На почве этого формируется культура, которая усваивается всеми членами организации и передается новым сотрудникам.

Для начала, предлагается рассмотреть подробнее саму сущность понятия корпоративная культура. Понятие состоит из двух терминов: «корпорация» и «культура». Использование этих двух терминов активно вошло в отечественную практику довольно недавно, а именно в 90-х годах. И связанно это с появлением первых корпораций. «Корпорация» (англ. corporation - объединение) имеет несколько значений:

1. Группа людей, которая объединена общим профессиональным интересом.

2. Форма акционерного общества.

Иными словами, под корпорацией мы понимаем совокупность людей, которые задействованы в решении какой-либо задачи в рамках своей профессиональной деятельности, в конкретной организации.

Вторая же часть понятия «корпоративная культура» представляет собой более значимый и ключевой аспект. Культура в общем смысле этого слова обозначает «исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей в создаваемых ими материальных и духовных ценностях». И важнейшей частью, которая напрямую связана с понятием культуры в контексте организации, является функция культуры накапливать достижения людей и передавать их другим.

Совмещая эти два понятия, мы получаем следующее: корпоративная культура является совокупностью специфических для конкретной организации ценностей, отношений, поведенческих норм, понятий, принципов и законов, учитывая при этом индивидуальные особенности сотрудников компании. Все эти элементы и выступают в качестве основы корпоративной культуры организации.

Они могут быть довольно разнообразными и иметь свою особую специфику, что и приводит к формированию своего особого стиля поведения и взаимодействия между работниками в данной организации.

Первые идеи о роли организационной культуры в управлении появились в 1938 году. И принадлежат они одному из крупнейших теоретиков менеджмента - Честеру Ирвингу Барнарду, но более углубленно заинтересовались ролью организационной культуры только в 1980-е годы в США и связанно это с исследованиями в области организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

В этот же период понятие организационной культуры тесно связывают с нидерландским социологом Гертом Хофстеде. По его мнению ««понятие «организационная культура» в литературе стало популярным с начала 1980-х гг. Для него нет единого определения, но все авторы единодушно сходятся на том, что это нечто целостное, исторически определенное, связанное с объектами изучений антропологов, созданное обществом, ненавязчивое и с трудом поддающееся изменениям. Это то, чем обладает любая организация или, с другой точки зрения, то, что она собой представляет». Исследования проходили более чем в шестидесяти странах мира. Более шестидесяти тысяч респондентов участвовали в опросах. Итогом работ послужили четыре факторные модели ценностей: индивидуализм - коллективизм, большая - малая дистанция власти, сильное - слабое стремление к избеганию неопределенности, маскулинизация - феминизация.

Также серьезную теоретико-методологическую основу изучению корпоративной культуры составляют теории управления Анри Файоля, Фредерика Тейлора и О. Шелдока. Они рассматривали способы повышения эффективности выполнения управленческих решений за счет привития на производстве новых традиций24. Психологической основой разработки корпоративной культуры организации явились научные разработки таких ученых, как Э.Мэйо, Д. Мак Грегор, Д. Мак Клеланда, А.Маслоу. Современное рассмотрение проблемы корпоративной культуры нашло отражение в работах С.В. Василенко, И.В. Грошева, Д.В. Демина, Ю.Д. Красовского, В.А. Спивака и многих других.

Традиционно выделяют три уровня корпоративной культуры:

1. Базовый уровень - такие предположения, которые возникают у членов организации на основании личного успешного опыта совместных действий и в большинстве случаев они являются неосознаваемыми, некая атмосфера, в которой все находятся, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального акцентирования на этом вопросе. Эти скрытые и рассчитанные на доверие предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

2. Поверхностный уровень - это скорее физическое проявление корпоративной культуры, к которому относят: корпоративную символику, логотип, фирменные детали, предметы, флаг фирмы, гимн и многое другое. Иногда еще к поверхностному уровню относят легенды, мифы и истории, связанные с основанием фирмы.

3. Подповерхностный уровень - включает в себя ценности, нормы, кодекс организации, всё, что может руководить сотрудниками в повседневной жизни. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

В некоторых источниках можно найти еще и более подробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Стили поведения. К данному пункту относятся особые традиции, язык, стиль общения и подобные ритуалы, которые имеют значение для членов организации. В качестве важного элемента, который служит примером и ориентиром может выступать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры.

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

3. Мировоззрение. Для успешного выполнения совместной деятельности у сотрудников не должно быть серьезных различий в мировоззрении. Иначе это может привести к внутриорганизационным противоречиям и конфликтам. Но, очевидно, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и это потребует особых усилий и времени, чтобы объединить интересы людей с различными мировоззрениями. Хотя иногда даже не каждый индивид в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения.

4. Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам.

5. Корпоративные ценности, к ним относятся такие предметы и явления, которые имеют значение для духовной жизни работников, касающиеся организационной жизни. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности.

Иногда ценности могут сохраняться, несмотря на значимые изменения в кадрах организации. И наоборот, новые кадры способны привнести свои нововведения и свежий взгляд на ценности организации.

Корпоративная культура организации не может быть проявлена в качестве одного из этих элементов, только их совокупность сможет сформировать наиболее полное представление о культуре в конкретной организации. Но многие элементы культуры трудно обнаружить стороннему человеку30.

За первые несколько недель, проведенных в организации, не всегда удается понять все аспекты корпоративной культуры, которая определяет поступки и поведение людей. Каждому сотруднику, приходя в организацию, предстоит пройти через определенную процедуру социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру31.

Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны стоять в основе в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей.

1.3 Типы и виды корпоративной культуры

Как правило, формирование корпоративной культуры в организации начинается с людей, которые так или иначе влияют на остальных членов коллектива. Это влияние может быть оказано с помощью поведения наиболее харизматичных личностей, их привычек, поведений, правил. Другие сотрудники начинают копировать подобную модель поведения, иногда даже не осознавая этого. Так корпоративная культура и распространяется среди коллектива. И возникают свои привычки и традиции, которые присуще всем сотрудникам.

Но без определенного правильно подобранного, подхода корпоративная культура не принесет ожидаемый результат. Чтобы его обеспечить, необходимо знание следующих понятий: основы корпоративного кодекса и использование элементов корпоративной культуры в рекламных материалах. Это сможет привести компанию к достижению таких целей как самоподдержание и саморазвитие организации.

В некоторых организациях руководители используют корпоративную культуру со стратегической точки зрения для ориентации подразделений на общие цели, мотивации на инициативу работников и построение коммуникативных связей.

Выделяются несколько областей, которые могут стоять в приоритете при построении стратегии формирования корпоративной культуры в организации:

 организация работы и дисциплина;

 старшинство и власть;

 способы и качество распространения и обмена информацией;

 критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

 роли и функции руководящих должностей и разных отделов;

 процессы принятия решений;

 оценка эффективности работы;

 отношение к сотрудникам;

 способы связи между сотрудниками и руководством.

На основе этих данных существует огромное множество различных типологий и классификаций корпоративных культур, которые основаны на стиле руководства, поведении членов группы и т.д. Но учитывая неиспользуемые в данном исследовании методики, ниже рассмотрено только два варианта разделения корпоративной культуры на виды и типы.

Виды корпоративных культур

Выделяется четыре основных вида корпоративных культур. Они различаются по способам распределения власти, ориентациям на различные задачи, по структурам и способом распределения ролей. К таким видам относятся:

 ролевая культура;

 культура власти;

 культура задачи;

 культура личности.

Культура роли - этот тип характеризуется наличием строго функционального распределения ролей и специализация участков. Её эффективность обеспечивается системой правил, стандартов деятельности, нормами. Здесь важную роль играет уже не личностные качества, а скорее положение, занимаемое в структуре. Такая организация более успешна в стабильности. Ролевая культура - это строго распланированная организации. Ей свойственно делиться на строгие функциональные участки, например финансовый отдел, торговый отдел, которые координируются управлением сверху. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Эффективна эта культура при эффективном распределении работы и ответственности, а не от влияния отдельных личностей.

Для служащих ролевая культура дает защищенность и возможность проявить себя в качестве компетентного специалиста. Но эта культура является разрушительной для ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой сотрудников, для тех, кого больше интересует результат, чем методы.

Культура власти - для данного вида характерна модель лидера и его способности, личностные качества, он является источником власти. Этому виду культуры присуща жесткая иерархическая структура. Примером такой культуры зачастую являются маленькие организации, которые занимаются собственностью, торговлей или финансами.

Данные организации довольно гибки на рынке, но очень зависимы от принятий решений лидера. Однако, помимо персональной власти, значительной силой в данном виде культуры являются ресурсы.

Для эффективного существования в культуре власти, сотрудник должен быть уверен в себе, ориентироваться на результат, уметь рисковать, быть достаточно жестким и конкурентоспособным.

Культура задачи - цель этой культуры - решение задач и реализация проектов. Для эффективного выполнения поставленных задач необходим высокий профессионализм сотрудников и групповой эффект. Основные полномочия находятся у того, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Данная культура эффективна в случаях экстренных требований рынка. Особое внимание этой культуры направлено на скорость завершения работы. Культура задачи ставит цели повысить эффективность работы за счет объединения личных целей сотрудника с целями организации. В этой культуре превыше своих целей ставится результат команды. Так же важнее здесь сила эксперта, а не личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

На рынке организация с культурой задачи хорошо адаптируема. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции.

Культура личности - организация, которой присущ данный вид культуры объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей, а не для решения каких-либо задач. Власть основывается на доступности ресурсов, профессионализме и способности договариваться.

Данный тип культуры очень необычен. Его не везде можно заметить. Основной фигурой в таком виде культуры является личность. Структура и организация существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации. Такой вид культуры можно встретить очень редко т.к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации.

Несмотря на то, что такой вид как культура личности редко можно встретить, часто встречаются личности, работающие в типичных организациях, но отдающие предпочтение именно этому виду (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они не столь сильно заинтересованы в осуществлении целей организации, скорее в некоторой выгоде для работодателя. Их больше интересует осуществление своих собственных дел.

Типы корпоративных культур

Для рассмотрения типов корпоративной культуры используется модель конкурирующих ценностей, которая разработана зарубежными исследователями К. Камероном и Р. Куинном. Она проверялась на протяжении более чем 10 лет и находила свое практическое применение в тысяче организациях США и странах Западной Европы. Она основана на четырех, наиболее распространенных для большинства компаний типах культур: клановая, адхократическая, (иногда называемой партисипативная), бюрократическая (или иерархическая), рыночная (или предпринимательская).

Клановая.

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Их лидеры или главы воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, традиции, высокой обязательности. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение чрезвычайной сплоченности коллектива и моральному климату. Успех оценивается в терминах доброты чувств к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая (партисипативная).

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующим элементом организации является преданность экспериментированию и инновациям. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством, предоставлением уникальных и новых продуктов и/или услуг, лидерством на этом рынке46. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая (бюрократическая) культура.

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важно поддержание планомерной деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная (предпринимательская) культура.

Организация ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение реальных целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность47.

Выводы по главе 1

Корпоративная культура - весьма неоднозначное понятие, которое включает в себя множество форм и проявлений. Не существует единой классификации и типологии корпоративной культуры. Множество авторов разделяют ее по различным критериям на многие виды, а также существует много подходов к её пониманию. Однако нельзя сказать, что в организации нет корпоративной культуры. В разных организациях она проявляется по- своему и имеет свои особенные характеристики. Она может быть слабо выражена либо не развита, но она существует в любой организации.

Корпоративная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил, норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения сотрудников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития и др. Она может формироваться и изменяться различными путями: практической деятельностью, деятельностью руководителя, искусственным формированием либо за счет естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом. Корпоративная культура так же тесно связана с миссией и целями организации, так как из них и выходят нормы, правила и принципы, формирующие корпоративную культуру. При этом эти же цели и определяют ожидания от конечного результата деятельности организации, что находит свое отражение в эффективности.

В свою очередь эффективность определяется множествами показателями и требует необходимых расчетов. Понятие эффективности относится к важнейшим категориям рыночной экономики. Оно отображает управленческие процессы в организации, так как выражает степень достижения поставленных целей. Эффективность проявляется на различных уровнях осуществления производственных процессов. При этом оценка эффективности деятельности организации определяется как одна из важнейших её задач. Управленец, владеющий информацией по показателям эффективности деятельности организации, имеет возможность правильно прогнозировать и осуществлять производство, что ведет организацию к успеху. Для того, чтобы измерить эффективность деятельности организации необходимо установить определенные критерии экономической и социальной эффективности.

Рассматривая эффективность деятельности организации в рамках корпоративной культуры, необходимо уделить внимание социальным аспектам определения оценки эффективности, а также работе персонала.

2. Анализ эффективности деятельности организации и корпоративной культуры на примере АО «Норильск Авиа» и ЗАО «Крок инкорпорейтед»

2.1 Характеристика и общие сведения об АО «Норильск Авиа»

В марте 2014 года единственным акционером - ОАО «Норильский комбинат» было принято решение о реорганизации ОАО «Авиакомпания «Таймыр» в форме выделения из него ЗАО «Норильск Авиа» (с 03.12.2014 АО «Норильск Авиа», далее Авиакомпания). Моментом реорганизации является дата государственной регистрации выделяемой Авиакомпании.

Авиакомпания зарегистрирована 04 июля 2014 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 23 по Красноярскому краю. Генеральный директор Авиакомпании - Петренко Игорь Фёдорович. Авиакомпания находится по адресу: 663302, Красноярский край, город Норильск, посадочная площадка «Валек», основным видом деятельности является «Деятельность воздушного транспорта, не подчиняющегося расписанию» (код ОКВЭД 62.20). Авиакомпании присвоен ИНН 2457077334, ОГРН 1142468039075. Авиакомпания создана в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных актов законодательства Российской Федерации.

Авиакомпания специализируется на вертолетных перевозках и осуществляет свою деятельность на внутреннем рынке (на Севере Красноярского края, на территории Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района).

Основное место базировки вертолетов Авиакомпании - посадочная площадка «Валек» (Красноярский край город Норильск). Дополнительное место базировки - посадочная площадка «Дудинка» (Красноярский край город Дудинка) и несколько вертолетных площадок на территории региона, используемых для дозаправок вертолетов. В собственности Авиакомпании находится 12 вертолетов, из них 11 вертолетов типа Ми-8Т, 1 вертолет типа Ми-8МТВ.

Основной задачей Авиакомпании является обеспечение потребностей Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района в вертолетных перевозках, выполнение внутрирегионального авиасообщения по обслуживанию промышленных и сельскохозяйственных предприятий и организаций, а также перевозку пассажиров, груза и багажа, выполнения воздушных съемок, строительно- монтажных и погрузочно-разгрузочных работ, осуществления круглосуточного дежурства по оказанию срочной медицинской помощи населению, выполнения аварийно-спасательных работ и поисково- спасательного обеспечения полетов в данном регионе.

Особенность географического положения региона, в котором осуществляет свою деятельность Авиакомпания - это практическое отсутствие наземных транспортных коммуникаций в большую часть года. Поэтому вертолетная авиация - единственный круглогодичный способ транспортного сообщения. При любом сценарии развития экономики региона, административного переустройства, роль авиации в транспортной инфраструктуре и востребованность услуг воздушного транспорта будут значимыми.

Обладая достаточным парком вертолетов среднего типа (Ми-8Т и Ми- 8МТВ), АО «Норильск Авиа» является единственной авиакомпанией на Таймыре, способной удовлетворить потребности региона в авиационных услугах во всех сферах производственной и социальной жизни территории, а также в случае необходимости оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации.

Основным заказчиком авиационных перевозок и основным акционером Авиакомпании является крупнейший в России и один из крупных в мире по производству цветных и драгоценных металлов ПАО «ГМК «Норильский никель».

Авиакомпания является обеспечивающим комплексом в производственной деятельности филиалов и подразделений Группы компании ПАО «ГМК «Норильский Никель».

Основными видами деятельности Авиакомпании являются:

 выполнение полетов по заявкам филиалов ПАО «ГМК «Норильский никель» и Группы компании (ОАО «Норильскгазпром», ОАО «Таймыргаз», АО «НТЭК», ООО «Норильскгеология» и других, выполняя для них полеты по перевозке вахтовых бригад и грузов, грузов для буровых и перекачивающих станций и иного имущества), государственных и муниципальных организаций (учреждений), иных организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц;

 обеспечение технического обслуживания (оперативного и периодического) воздушных судов: Ми-8Т, Ми-8МТВ, AW119 MKII с расшифровкой и анализом полетной информации;

 авиатопливообеспечение воздушных перевозок (полетов);

 медицинское обеспечение персонала Норильского филиала ОАО «Авиакомпания «Таймыр», ООО «Аэропорт «Норильск» и других организаций на посадочной площадке «Валек»;

 сдача в аренду воздушных судов (арендатор Норильский Филиал ОАО «Авиакомпания «Таймыр»).

Благодаря своему географическому расположению и многолетнему опыту полетов за полярным кругом, Авиакомпания выполняет сложнейшие полеты по обслуживанию уникальных экспедиций к Северному полюсу.

Авиакомпания многие годы тесно сотрудничает с Администрацией Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района, осуществляя перевозку пассажиров на местных воздушных линиях, а также доставляя грузы, почту в отдаленные поселки района, оленеводческие и рыболовецкие бригады.

Давно стало привычным для жителей Таймыра выполнение полетов для оказания срочной медицинской помощи в самые отдаленные уголки Таймырского полуострова. На посадочной площадке «Дудинка» осуществляется круглосуточное дежурство по срочным санитарным заданиям.

Авиакомпания самостоятельно осуществляет топливообеспечение полетов и техническое обслуживание вертолетов на посадочных площадках.

Численность персонала в Авиакомпании значительно сократилась, в связи с передачей аэропортового комплекса и переводом штата сотрудников посадочной площадки «Валек» и посадочной площадки «Дудинка» в ООО «Аэропорт «Норильск». На текущий момент численность персонала оптимизирована с учетом целей и задач, ставящихся перед Авиакомпанией как обеспечивающего комплекса подразделений Группы компаний ПАО «ГМК «Норильский никель» на территории Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и составляет 220 человек.

Авиакомпания сохранила кадровый летный и технический потенциал, а также опыт более чем шестидесятилетней деятельности в данном регионе.

Авиаторы Таймыра одними из первых начали осваивать полеты на вертолетах Ми-8Т и Ми-8МТВ за Полярным кругом и в Арктике. Ветераны вырастили достойную смену профессионалов, работающих на вертолетах Ми-8Т и Ми-8МТВ. Из 97 человек летного состава - 51 человек имеют первый класс. Из 25 человек инженерного состава инженерно-авиационной службы - 17 человек имеют 1 категорию специалиста. Из 73 человек технического состава инженерно-авиационной службы - 7 человек имеют 6-7 категорию специалиста, 29 человек - 5 категорию специалиста.

Летный и инженерно-технический состав Авиакомпании уникальный, в плане профессиональной подготовки.

Для обеспечения надлежащей работы подразделений Авиакомпании существует необходимость ротации летного и инженерно-технического персонала.

Средний возраст летного и инженерно-технического персонала в Авиакомпании составляет 50-55 лет - это предел физических возможностей организма человека в специфических условиях управления летательными аппаратами. При этом нет притока необходимых специалистов, по причине сокращения количества высших и средних учебных заведений авиационного профиля, готовящих к выпуску молодых людей по этим специальностям. Задача усложняется еще и тем, что срок подготовки летного персонала для выполнения полётов в сложных климатических условиях Крайнего Севера (за Полярным кругом) составляет от 7 до 10 лет.

Это проблема не только Авиакомпании, но и в целом отрасли гражданской авиации в РФ. Все это негативно сказывается на безопасности полетов, поэтому в Авиакомпании ротации кадров уделяется большое внимание и эта работа ведется на постоянной основе. Так регулярно проводится работа с высшими и среднеспециальными учебными заведениями авиационного профиля по привлечению выпускников этих заведений на работу в Авиакомпанию. Также, в рамках действующих в ПАО «ГМК

«Норильский никель» программ, осуществляются меры социальной поддержки приглашенных с «материка» молодых специалистов гражданской авиации.

Рынок авиаперевозок в настоящее время переживает кризис, связанный с тяжелым финансовым положением в авиационной отрасли, который обусловлен рядом объективных причин, что влечет сокращение доходов и рост расходов у авиакомпаний:

 на мировом рынке: боязнь терактов, развитие высокоскоростного железнодорожного транспорта, широкое распространение «низкозатратных» low cost авиакомпаний;

 на российском рынке авиаперевозок: высокие цены на нефтепродукты, сокращение перевозок на внутренних и международных авиалиниях, высокая степень конкуренции на внутренних рентабельных транспортных линиях, низкая конкурентоспособность российской авиатехники (невозможность замены устаревшей техники из-за не готовности производства к выпуску более современных воздушных судов или из-за высокой стоимости их реализации), отсутствие развитой наземной инфраструктуры;

 на региональном рынке: высокие цены на нефтепродукты, сокращение потребности в авиаперевозках из-за стагнационных процессов происходящих в экономике РФ в целом и на региональном уровне в том числе. Основные страновые и региональные риски связаны с политикой государства и степенью его влияния на нефтяную и газовую отрасль, а также от степени развития этих отраслей, поскольку именно предприятия газовой отрасли являются одним из основных потребителей авиационных услуг.

На территории Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района Авиакомпания является монополистом. Ситуация может измениться, как ранее было отмечено, из-за наметившейся тенденции снижения объемов вертолетных перевозок в РФ и исключения участия Российских авиакомпаний в международных проектах. В этой связи появляются авиакомпании, которые вынуждены, для выживания, искать новые авиационные рынки в других регионах, тем самым создавая конкуренцию Авиакомпании.

Доходы, полученные Авиакомпанией за 2015 год составили 634,390 млн рублей (табл. 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Доходы АО «Норильск Авиа» за 2015 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| от сдачи в аренду воздушных судов | 520,619 млн рублей |
| от коммерческих воздушных перевозок и авиационных работ | 70,393 млн. рублей |
| от деятельности по обеспечению ВС авиаГСМ на посадочных площадках: Валек, Дудинка и Факел, с учетом доходов полученных в предыдущем году (прибыль прошлых лет) | 25,548 млн рублей |
| от деятельности по техническому обслуживанию ВС на посадочной площадке Валек и Дудинка, с учетом доходов полученных в предыдущем году (прибыль прошлых лет) получено | 12,080 млн рублей |
| от деятельности по медицинскому обслуживанию сторонних организаций на посадочной площадке Валек | 0,536 млн рублей |
| прочие доходы | 5,214 млн рублей |
| Итого: | 634,390 млн рублей |

Расходы Авиакомпании за 2015 год составили 702,293 млн рублей (табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2

Расходы АО «Норильск Авиа» за 2015 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| затраты на производство составили (в том числе затраты на оплату труда) | 634,918 млн рублей (184,375 млн рублей) |
| прочие расходы | 67,375 млн рублей |
| Итого: | 702,293 млн рублей |

Основной целью Авиакомпании, на текущий момент, является стабилизация объемов коммерческих воздушных перевозок и авиационных работ (работ, связанных с использованием вертолетов) с последующим, по возможности, ростом за счет:

- сохранения доминирующего положения в регионе особенность географического положения, которого, как ранее уже отмечалось, - это практическое отсутствие наземных транспортных коммуникаций в большую часть года. Такая специфика территории определяет авиацию как единственный круглогодичный способ транспортного сообщения;

- повышения заинтересованности постоянных Заказчиков путем совершенствования и реализации тарифной политики (внедрение зимних и летних тарифов), стимулирующей Заказчика к увеличению потребления авиационных услуг в летнее время.

В то же время стратегические планы по наиболее полному раскрытию ресурсного потенциала Арктики позволяют Авиакомпании с оптимизмом смотреть в будущее. Привлечение новых Заказчиков участвующих в проектах на территории полуострова Таймыр, где в настоящее время идет интенсивное освоение газонефтяных и угольных месторождений, а также участвующих в реализации Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации, инициированной Правительством РФ, что, безусловно, позволит в перспективе увеличить объемы вертолетных перевозок.

Определенные ожидания связываются и с развитием туризма на Таймырском полуострове - внутрироссийский туризм для Авиакомпании может стать одним из факторов роста объемов коммерческих воздушных перевозок. Перспективность данного направления будет возрастать по мере совершенствования туристической инфраструктуры в регионе.

Для обеспечения данных планов и проектов необходимо обладать достаточными ресурсами: техническими возможностями и летно- техническим персоналом.

2.2 Характеристика и общие сведения о ЗАО «КРОК инкорпорейтед»

ЗАО «КРОК инкорпорейтед» (далее Общество, КРОК, компания) зарегистрировано 06 мая 1992 года Государственным учреждением Московская регистрационная палата. Генеральный директор Общества - Бобровников Борис Леонидович. Главный офис Общества находится в Москве. Почтовым и фактическим адресом является: 111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 5, корп. 1 Основным видом деятельности является: оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами (код ОКВЭД 51.64.2). Обществу присвоен ИНН 7701004101, ОГРН 1027700094949.

Общество создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных актов законодательства Российской Федерации.

На российском рынке Общество осуществляет свою деятельность уже на протяжении более 20 лет. На сегодняшний день она входит в десятку крупнейших компаний, специализирующихся на ИТ-услугах и в тройку лучших консалтинговых компаний России.

КРОК также затрагивает сегменты систем электронного документооборота, телекоммуникации, видеоконференцсвязь и комплексные проекты по построению инфраструктуры ЦОДов (центры обработки данных), зданий и сооружений.

Помимо основной деятельности, компания реализует комплекс решений по построению и модернизации корпоративных информационных систем и ситуационных центров, разрабатывает и внедряет бизнес- приложения, системы информационной безопасности, системы промышленной автоматизации, модернизирует программную инфраструктуру заказчиков; создает центры обработки и хранения данных, телекоммуникационные инфраструктуры, системы видеоконференцсвязи и контакт-центры; внедряет автоматизированные инженерные системы зданий, а также технологии информационного моделирования зданий и объектов инфраструктуры; оказывает комплексный сервис и техническую поддержку информационных, вычислительных, телекоммуникационных и инженерных систем.

Компания успешно сотрудничает с банками и финансовыми организациями, с энергетическими и нефтегазовыми компаниями, промышленными предприятиями, государственными организациями, медицинскими организациями, учреждениями образовательной сферы и прочими организациями, компаниями в иных сферах деятельности.

Так же у компании действует свой собственный проект по предоставлению услуг сети коммерческих дата-центров и своего публичного облака, строит частные и гибридные облака на базе центров обработки данных (ЦОД) заказчиков.

КРОК обладает полным пакетом сертификатов:

TIER III (Certification of Design Documents, Certification of Constructed Facility и Gold Certification of Operational Sustainability) гарантирует надежную и бесперебойную работу дата-центра КРОК с коэффициентом отказоустойчивости 99,982%.

Выданное заключение Uptime Institute уровня Gold действует до 2018 года. Данный сертификат говорит о качестве и стабильности деятельности специалистов КРОК. В дополнение, следует указать о быстром устранении возможных проблем, проактивном их решении с целью недопущения аварий. В основе экспертизы КРОК лежит более двадцати лет опыта поддержки вычислительного оборудования.

Численность специалистов в компании 2100 человек. Для КРОК особо важным является поддержание их профессионального уровня и постоянное развитие новых компетенций и навыков. Компания единственная в стране обладает максимально высокими статусами всех лидеров мирового ИТ- рынка, постоянно сотрудничает с более чем 220 производителями оборудования и программного обеспечения и регулярно пополняет и совершенствует свой портфель технологий и партнеров, что позволяет создавать комплексные решения, сочетающие инфраструктурную часть с автоматизацией бизнес-процессов. А с помощью решений на базе 30 российских, 10 азиатских и 30 open source поставщиков КРОК предоставляет заказчикам возможность развивать ИТ без оглядки на сегодняшние негативные факторы.

В КРОК развернуто 10 демонстрационных лабораторий и 10 центров Решений, в том числе уникальный для России центр Виртуальной реальности, единственные в России Центры решений на базе технологий ЕМС, HPE, Symantec. Ежегодно КРОК реализует более 2000 проектов, в том числе общероссийского и мирового масштаба.

Центр компетенции компании КРОК был создан в начале 2003 года. Сегодня - это 6 совместных Центров решений с мировыми ИКТ- производителями, 4 инновационных Центра по отдельным классам решений и свыше 10 технологических лабораторий.

Ежегодно КРОК реализует более 2000 проектов, в том числе общероссийского и мирового масштаба для предприятий энергетики и промышленности, государственных организаций розничных торговых сетей, финансово-кредитных учреждений, транспортно-логистических компаний, телекоммуникационных компаний, в том числе организаций и учреждений спортивной отрасли и гостиничного бизнеса:

 Федеральный масштаб:

Построение системы ГАС «Выборы», автоматизация обработки результатов Всероссийской переписи населения, построение ИТ- инфраструктуры на основе open source решений для Единой медицинской информационно-аналитической системы (ЕМИАС), создание и обеспечение технической поддержки Единого государственного реестра автомобильных дорог (ЕГРАД) для ФДА (Росавтодор), автоматизация многих учреждений судебной системы страны. Объединение 83 территориальных органов Федеральной антимонопольной службы в единую корпоративную мультисервисную сеть.

 Общероссийский и мировой масштаб:

Создание инженерной и телекоммуникационной инфраструктуры 11 гипермаркетов Hoff. Создание систем ВКС для организации удаленного общения менеджеров центрального офиса и всех 230 магазинов торговой сети М.Видео. Создание системы мониторинга ИТ-инфраструктуры ВТБ 24.

Виртуализация рабочих станций более двухсот офисов Райффайзенбанка по всей России (9000 сотрудников). Создание мультисервисной сети и объединение 30 тысяч точек продаж во всех регионах присутствия.

Создание системы оперативного управления денежными средствами для ОАО «Зарубежнефть» во всех регионах присутствия заказчика (России, Вьетнам, Босния и Герцеговина, Куба). Внедрение централизованной корпоративной информационной системы (ECM, Enterprise Content Management). Создание единой системы объединенных внутренних коммуникаций ОСАО «Ингосстрах» в 229 населенных пунктах РФ, а также представительствах в других странах (в Азербайджане, Индии, Китае, Армении, Кыргызстане, Узбекистане, Беларуси, на Украине). Создание резервного центра обработки данных Альфа-Банк для обеспечения непрерывности ключевых бизнес-процессов подразделений Москвы, регионов России.

Доходы, полученные КРОК за 2015 год составили 27,481 млрд рублей (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Доходы ЗАО «КРОК инкорпорейтед» за 2015 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| выручка от продажи компьютерного оборудования и программного обеспечения | 13,192 млрд рублей |
| выручка от осуществления работ (услуг) в компьютерном бизнесе | 8,675 млрд рублей |
| объем реализации по Государственному заказу | 4,318 млрд рублей |
| объем реализации по посредническим операциям | 1,296 млрд рублей |
| Итого: | 27,481 млрд рублей |

Расходы КРОК за 2015 год составили 702,293 млн рублей (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2

Расходы ЗАО «КРОК инкорпорейтед» за 2015 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| затраты на производство составили (в том числе затраты на оплату труда) | 19,428 млрд рублей (2,117 млрд рублей) |
| прочие расходы | 6,325 млрд рублей. |
| Итого: | 25,753 млрд рублей |

2.3 Анализ и интерпретация полученных результатов

Целью данного эмпирического исследования является сравнительный анализ взаимосвязей эффективности деятельности организаций с их корпоративными культурами. Объектами исследования выступили организации АО «Норильск Авиа» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед». Для достижения поставленных целей были использованы следующие методы: анализ производственной деятельности организации, анализ эффективности деятельности организаций с помощью формул определения показателя эффективности производства, методика OCAI К.Камерона и Р.Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей), определение типа организационной культуры с помощью методики Чарльза Хэнди.

В исследовании приняли участие 52 человека, а именно две группы работников:

- 1 группа, состоящая из 24 человек (ЗАО «КРОК инкорпорейтед»);

- 2 группа, состоящая из 28 человек (АО «Норильск Авиа»).

Возраст сотрудников обеих групп от 19 до 60 лет, стаж работы от 1 года, пол мужской и женский.

Сроки проведения исследования: март 2016г. - май 2016г.

Первый этап: провести анализ эффективности деятельности организаций.

Наиболее распространенным показателем эффективности производства является производительность труда, которая определяется как отношение суммарной выручки к численности работников, занятых в производстве (формула (2.1.)).

Фэффект. = Фвыручка : Фчисл. (2.1) где Фэффект - эффектиность произвоства за календарный год;

Фвыручка - суммарная выручка за календарный год (руб.); Фчисл. - численность работников, занятых на производстве.

Согласно приведенной формуле (2.1.) эффективность производства в АО «Норильск Авиа» за 2015 год составила - 634,390 млн рублей: 220 = 2,884 млн рублей на человека в год.

Согласно приведенной формуле эффективность (2.1.) производства в ЗАО «КРОК инкорпорейтед» за 2015 год составила - 27,481 млрд рублей: 2100 = 13,086 млн рублей на человека в год.

Также для понимания эффективности организации необходимо измерить, сколько производится продукции (объем выручки (дохода)) на одного сотрудника и на 1 рубль фонда оплаты труда (формула (2.2.)). Речь идет о производительности (эффективности персонала).

Фэффект. = Фобъем : Ффот. (2.2) где Фэффект - эффективность персонала;

Фвыручка - объем выручки (дохода) за календарный год (руб.); Фчисл. - фонд оплаты труда за календарный год (руб.).

Согласно приведенной формуле (2.2.) эффективность персонала в АО «Норильск Авиа» за 2015 год составила - 634,390 млн рублей: 184,375 млн рублей = 3,44 рубля. Иначе говоря, за каждый рубль, вложенный в сотрудников, АО «Норильск Авиа» получает 3,44 рубля доходов.

Согласно приведенной формуле (2.2.) эффективность персонала в ЗАО «КРОК инкорпорейтед» за 2015 год составила - 27,481 млрд рублей: 2,117 млрд рублей = 12,98 рублей. Иначе говоря, за каждый рубль, вложенный в сотрудников, ЗАО «КРОК инкорпорейтед» получает 12,98 рублей доходов.

Таким образом, мы получили результаты показателей эффективности двух организаций. И можем сделать вывод, что показатели эффективности (см. табл. 2.3.1) производства и персонала ЗАО «КРОК инкорпорейтед» значительно выше показателей АО «Норильск Авиа».

Таблица 2.3.1

Результаты показателей эффективности ЗАО «КРОК инкорпорейтед» АО «Норильск Авиа»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели эффективности | ЗАО «КРОК инкорпорейтед» | АО «Норильск Авиа» |
| эффективность производства | 13,086 млн рублей на человека в год. | 2,884 млн рублей на человека в год. |
| эффективность персонала | 12,98 рублей | 3,44 рубля |

Второй этап: анализ результатов тестирований на определение типа и вида корпоративных культур организаций.

Для определения типов корпоративных культур организаций использовалась методика OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument), разработанная Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном - рамочная конструкция конкурирующих ценностей. По итогам тестирования мы получаем график, который наглядно демонстрирует нам, в каком направлении развивается корпоративная культура в организации на данный момент, а так же предпочитаемое направление развития. На графике изображаются четыре типа корпоративных культур: клановая культура, адхократическая, иерархическая и рыночная. Бланк с вопросами и рекомендациями по заполнению формы ответов представлен в приложении 1. По результатам тестирования сотрудников организации АО «Норильск Авиа», мы получили следующие результаты: в данной организации нет четко выраженной конкретной корпоративной культуры, средний показатель склонности к тому или иному типу корпоративной культуры имеет небольшие различия, однако все же проявляется небольшая тенденция к рыночной культуре. Подробный отчет итоговых показателей представлен в приложений 2. Данные по предпочтительному профилю корпоративной культуры организации практически идентичны данным профиля существующей корпоративной культуры. Наглядный пример приведен на рис. 2.1.





Рисунок 2.1 График профилей корпоративных культур АО «Норильск Авиа»

По результатам тестирования (приложение 3) сотрудников организации ЗАО « КРОК инкорпорейтед», мы получили следующие результаты: в данной организации сильнее всего выражена клановая и адхократическая корпоративные культуры, с преобладанием первой. Данные по предпочтительному профилю корпоративной культуры организации также имеют небольшие различия, но тенденция к развитию клановой и адхократической корпоративной культур сохраняется. Наглядный пример приведен на рис. 2.2.





Рисунок 2.2 График профилей корпоративных культур ЗАО «КРОК инкорпорейтед»

Для определения видов корпоративных культур организаций была использована методика Чарльза Хэнди. По итогам тестирования мы получаем балл по каждому виду корпоративной культуры согласно используемой методике (приложение 4). В организации преобладает тот вид корпоративной культуры, по которому стоит наивысший бал. Для определения видов корпоративных культур организаций ЗАО «КРОК инкорпорейтед» и АО «Норильск Авиа» были использованы средние значения итоговых баллов всех тестируемых сотрудников, подробная таблица результатов представлена в приложении 5. С помощью данной методики мы имеем возможность не только определить вид корпоративной культуры, но и выявить её особенности, преимущества и проблемы. Результаты тестирования исследуемых организаций при помощи методики Чарльза Хэнди представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2

Результаты методики Чарльза Хэнди

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид корпоративной культуры | ЗАО «КРОК инкорпорейтед» | АО «Норильск Авиа» |
| Культура власти | 8,54 | 11,39 |
| Культура роли | 15,54 | 23,75 |
| Культура задачи | 13,41 | 13,53 |
| Культура личности | 4,87 | 8,07 |

Выводы по главе 2

Результатом, проведенного исследования является диаграмма, которая приведена на рисунке 2.3, демонстрирующая взаимосвязь корпоративных культур исследуемых организаций и их эффективности деятельности.



Рисунок 2.3 Взаимосвязь корпоративных культур и эффективности

В ходе анализа эффективности деятельности предприятий ЗАО «КРОК инкорпорейтед» и АО «Норильск Авиа» и определения типов и видов их корпоративных культур, были сделаны следующие выводы.

ЗАО «КРОК инкорпорейтед» существует на рынке уже более 20 лет, входит в тройку лучших компаний в своей сфере деятельности, имеет многочисленные сертификаты, подтверждающие успешность ее деятельности. По итогам исследования было выявлено, что корпоративная культура ЗАО «КРОК инкорпорейтед» является клановой и соответствует роду ее деятельности. Организации с клановой корпоративной культурой отличает преданность традициям, поддержание морального климата в компании, проявляют заботу о своих потребителях. Это все находит отражение в том, в каких социальных проектах принимает участие данная компания, в том, как относится к своему персоналу. В организации часто проводятся мероприятия по укреплению командного духа персонала, а также развивается чувство причастности сотрудников к своей компании с помощью корпоративной символики.

Корпоративную культуру ЗАО «КРОК инкорпорейтед», по результатам еще одного тестирования, можно охарактеризовать как культура роли. Ей свойственна четкая структура, деление на подразделение и стабильность, что соответствует компании, работающей в своей сфере боле 20 лет. Положительную связь деятельности организации с её корпоративной культурой подтверждают ещё одни результаты исследования, свидетельствующие о показателях эффективности. Они значительно выше, чем показатели другой организации, участвующей в исследовании.

Таким образом, можно сделать вывод, что правильно разработанная корпоративная культура способствует эффективности деятельности организации и наоборот, эффективная деятельность благоприятно сказывается на привлекательности организации для потенциальных работников, на соответствии их взглядов и ценностей с ценностями организации, следовательно, и на продуктивной работе всего персонала.

АО «Норильск Авиа», в свою очередь, как показало исследование, имеет слабо организованную и слабо выраженную корпоративную культуру. Эффективность деятельности организации также низкая, связанно это с проведением реорганизации и отделения от ОАО «Авиакомпания «Таймыр», с нехваткой кадров, обусловленной географическим положением. По итогам исследования, показатели эффективности значительно ниже, чем у ЗАО

«КРОК инкорпорейтед». Корпоративная культура АО «Норильск Авиа» является рыночной. Организация с таким типом корпоративной культуры ориентирована на результат, выстраивает перспективу на проникновение на рынок. Это соответствует данной компании, так она является довольно молодой на рынке. Однако, что не соответствует ей, так это результаты тестирования на определение вида корпоративной культуры, которые говорят о том, что компания АО «Норильск Авиа» обладает культурой роли. Компании с таким видом корпоративной культуры, как говорилось ранее, имеют четкую структуру и отличаются стабильностью, а также неблагоприятно сказываются на тех, кто ориентирован на результат.

3. Методические рекомендации по повышению эффективности влияния корпоративной культуры на деятельность организации

3.1 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию. Однако организации имеющие одну сферу осуществления своей деятельности могут иметь абсолютно различные корпоративные культуры.

Это, в первую очередь, зависит от факторов, которые влияют на корпоративную культуру:

- интеграция - степень, до которой субъекты в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- направление, то есть степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

- структура взаимодействия органов и лиц, контроля, действующих правил и прямого руководства;

- индивидуальная автономность - это степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

- поддержка и уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

- идентифицированность - степень связи работников с организацией в целом;

- управление рисками - уровень поощрения работников за инновации и принятие на себя риска;

- управление конфликтами.

Эти характеристики относятся как к структурным измерениям, так и к измерению поведения.

Описанные выше свойства и параметры могут послужить базой для анализа и подробного описания организации.

Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей отрасли на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющейся внешней среде. К таким проблемам внешней адаптации можно отнести следующие пункты:

 цели;

 системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач;

 миссия и стратегия;

 средства - ресурсы, используемые для достижения целей.

Работникам организации должна быть предоставлена реальная миссия организации. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

В каждой компании есть ряд процессов, в которых работники должны участвовать:

1) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации.

Процесс внешней адаптации напрямую относится и взаимосвязан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Этот процесс включает в себя поиск решений и методов наиболее эффективной совместной работы в организации. К проблемам внутренней интеграции относится:

 награждения и наказания;

 власть и статус;

 границы организации и критерии вхождения и выхода из нее;

 идеология и религия;

 личностные отношения.

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя во многом определяют культуру организации.

Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями, а организация находится в стадии становления.

Формирование в организации определенного вида корпоративной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она реализуется, со скоростью научно-технологического процесса, социальных, политических, экономических и других факторов.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Свежие кадры, хотят они этого или нет, приносят с собой часть личного опыта, который содержит элементы корпоративных культур других организаций.

Сильная культура не только благоприятно влияет на организацию, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. Нововведения в культуру изначально развиваются всегда медленно. Поэтому для реорганизации умеренно сильная корпоративная культура является оптимальной.

Методы, для поддержания корпоративной культуры, включают в себя:

1. Ролевое моделирование, то есть ежедневное поведение менеджеров, их отношение и общение с подчиненными.

2. Кадровая политика: принятие на работу, продвижение и увольнение работников.

3. Декларируемые менеджментом лозунги, которые включают в себя миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с организацией, ее основателями или выдающимися членами.

5. Внешние символы: система поощрения, статусные символы, критерии, которые лежат в основе кадровых решений, система наград и привилегий.

6. Влияние кризисных ситуаций на поведение высшего руководства. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;

7. На какие задачи, функции, показатели руководитель обращает внимание и что он комментирует. Это является очень важным критерием для формирования корпоративной культуры и одним из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации.

Немалую роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Связь поощрений и должностного роста, демонстрация этого имеет огромное значение для формирования поведения сотрудников. Система поощрений и наказаний считается самой важной в становлении корпоративной культуры.

Действия руководителей носят определяющий характер и напрямую влияют на корпоративную культуру. Их поведение и организационные ресурсы становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формальные правила и требования.

Нередко корпоративную культуру соотносят с ценностями, предполагая, что те ценности, которые имеют основное значение в сознании каждого индивида, в совокупности создают общую картину ценностей в организации. Этот подход позволяет получить характеристику количественных представлений, преобладающих в организации.

Но ценностные ориентации, прежде всего, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в организации

На основе проведенного исследования, выявив, что корпоративная культура взаимосвязана с эффективностью деятельности организации, были разработаны следующие рекомендации.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо развивать корпоративную культуру, причем развитие должно осуществляться в том направлении, которое соответствует специфики деятельности организации.

Целесообразным будет провести анализ корпоративной культуры в организации, для выявления положения дел на данный момент. Затем провести сравнительный анализ полученных данных с тем, к чему стремится организация, соответствуют ли принципы компании с тем, что присуще полученной корпоративной культуре. И по результатам анализа проработать все компоненты с учетом предложенных рекомендаций. Алгоритм действий представлен на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 Алгоритм мероприятий по развитию корпоративной культуры

Далее подробнее описаны действия, приведенные в алгоритме:

Для формирования корпоративной культуры важно разработать нормативную базу, которая будет основана на корпоративном кодексе, включающем в себя правила поведения сотрудников, правила взаимоотношений, а так же четко сформулированную «философию» компании. Сотрудники четко должны понимать идею, ради которой осуществляется их рабочая деятельность.

Корпоративный кодекс организации является документом, в котором сформулированы все ценности компании, которые не только помогают удержать действующий состав работников, но и привлечь новые кадры, готовые разделить эти самые ценности и взгляды, таким образом повышая их работоспособность. Кроме того, грамотно составленный корпоративный кодекс формирует благоприятный имидж компании, что способствует привлечению и новых клиентов, за счет привлекательности компании для сотрудничества. В состав корпоративного кодекса компании входят следующие компоненты:

 цели,

 миссия,

 девиз,

 главные корпоративные принципы.

В связи с ростом штата компании и сменой кадров, целесообразно подбирать персонал, у которого изначально схожи взгляды на профессиональную деятельность, похожая жизненная позиция и принципы. Ведь у такого коллектива гораздо быстрее устанавливается коммуникативная связь и налаживается эффективный процесс производства.

При составлении корпоративного кодекса организации, необходимо правильно сформулировать цели, миссию и девиз организации. Все составляющие должны работать на перспективу и стимулировать персонал добиваться больших успехов.

Разработка единого корпоративного стиля, логотипа, стиля одежды, корпоративных цветов. С целью развития чувство причастности к единой компании.

Развитие мотивации персонала с помощью материальных и нематериальных способов стимулирования. Правильная мотивация персонала представляет собой ответ на вопрос «ради чего я работаю в этой организации?». Исходя из направления, в которой происходит желаемое развитие корпоративной культуры, можно сформулировать главные мотивы сотрудников, которые движут при осуществлении их рабочей деятельности. Например, культура роли ориентирована на четкое разграничение отделов, для работников организации с такой культурой не столь важна отдельная личность, сколько конкретный специалист в конкретной сфере. Для того, чтобы стимулировать работников лучше использовать четко распределенную ответственность и способы наказания за ее несоблюдение.

Для организаций с культурой власти, методами стимулирования могут быть поощрения инициативности, грамотного распределения ресурсов, проявление сильного характера, так как в компаниях с данной культурой ценятся работники, которые проявляют свой личностный потенциал и силу власти.

Организация с культурой задачи ценит скорость выполнения, инициативность, гибкость и умение работать в команде, все это так же можно использовать при стимулировании персонала.

И, наконец, в культуре личности можно найти подходы к мотивации персонала, путем проявления интереса отдельных личностей в достижении своих целей. Таким образом, зная подходы к каждому виду корпоративной культуры, мы можем мотивировать персонал, подстраивая его мотивы под цели организации. Заинтересованный в своей деятельности персонал, работает эффективнее, что благоприятно сказывается на осуществлении деятельности организации.

Выработка стандартов предоставления информации работникам. Информация должна быть полной, достоверной, предоставляться в назначенный срок. И это касается не только действующих работников организации. При осуществлении подбора персонала, необходимо предоставлять доступ потенциальным работникам к корпоративному кодексу компании. Ведь организации будет полезнее привлекать кадры, которые изучили миссию, цели, задачи, правила и традиции своего будущего места работы. Предоставляя заранее подобную информацию, они привлекают персонал, который будет разделять их взгляды и ценности, что уменьшит текучесть кадров, которая, в свою очередь, может привести к дополнительным затратам и снижению показателей эффективности. А для того, чтобы доступно предоставить подобную информацию, лучше всего будет разместить ее на официальном сайте компании, там же и обозначить контакты для обратной связи.

Поддержание благоприятного корпоративного климата и установление положительных взаимоотношений между сотрудниками и руководством. Осуществляется с помощью корпоративных мероприятий.

После проработки всех этапов работы с формированием корпоративной культуры, необходимо постепенное внедрение всех изменений в работу с персоналом. После того, как все рекомендации будут приведены в действие отследить динамику изменений состояния корпоративной культуры и сопоставить ее с эффективностью деятельности организации. Если показатели улучшатся, и сформированная корпоративная культура будет соответствовать специфики детальности компании, то продолжать поддерживать ее в таком состоянии, учитывая ее особенности. Если же данные, действия не привели к желаемому результату, повторить алгоритм с проработкой других альтернатив при формировании корпоративной культуры.

Выводы по главе 3

В любой организации именно персонал является её главным ресурсом и для надежного осуществления деятельности, необходимо уделять ему особое внимание. Для того чтобы сформировать этот фундамент, требуется формирование и развитие корпоративной культуры, которая будет соответствовать принципам, целям и миссии организации. Формирование и развитие корпоративной культуры должно осуществляться согласно целям организации, при этом должны учитываться и факторы, влияющие на это развитие. Они затрагивают абсолютно все сферы деятельности компании, начиная от руководящих должностей и заканчивая взаимоотношениями с партерами. Чтобы формирование корпоративной культуры принесло свою пользу, необходимо провести анализ состояния культуры в организации на сегодняшний день и, ориентируясь на задачи, которые преследует компания, исправляя при этом допущенные ранее ошибки. Для того чтобы осуществление этого процесса имело ориентир, по результатам исследования был разработан алгоритм действий, который нацелен на формирование подходящей корпоративной культуры, которая будет подходить конкретной организации, учитывая ее специфику.

Итогом внедрения данной рекомендации в работу организации предположительно станет соответствующая е специфике деятельности корпоративная культура, которая положительно будет влиять на работу персонала. Правильный подход позволит не только подобрать квалифицированный персонал, готовый принести пользу организации, но и повысить заинтересованность и работоспособность действующего состава работников, что в свою очередь, приведет к повышению эффективности деятельности организации.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось на основе теоретических и эмпирических исследований разработать программу развития корпоративной культуры для различных организаций для повышения эффективности деятельности организации.

В ходе проделанной работы, на основе изученного теоретического материала было выявлено, что корпоративная культура существует в любой организации, однако она имеет свою степень развитости, которая зависит от множества факторов, которые влияют на неё. Эти факторы формируются как внутри компании, так и во внешней среде. При этом в зависимости от срока существования компании, от персонала, от целей, которые ставят руководители, от мисси организации, от её традиций и принципов корпоративная культура имеет свойство развиваться в разных направлениях, разделяясь на типы и виды.

Помимо корпоративной культуры, в данной работе были изучены теоретические основы понятия эффективности деятельности организации. Было установлено, что данный показатель относится к экономической сфере, включая в себя такие данные как сведения о ресурсах, доходах и расходах организации. Однако показатель эффективности включает в себя и социальные аспекты и носит оценочный характер.

После изучения теоретических основ, было проведено практическое исследование, направленное на определение взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности деятельности организации на примере организаций ЗАО «КРОК инкорпорейтед» и АО «Норильск Авиа». По результатам исследования был проведен сравнительный анализ и установлена взаимосвязь корпоративных культур и эффективности деятельности организаций.

На основе полученных в ходе теоретического и эмпирического исследования данных была разработана программа, которая предназначена для помощи специалистам по работе с персоналом. Суть данной рекомендательной программы состоит в том, чтобы облегчить работу в формировании корпоративной культуры организации, целью которой является повышение эффективности деятельности организации.

Также с целью повышения корпоративной культуры в организации рекомендовано повысить заинтересованность работников деятельностью организации. Данное предложение затрагивает огромное количество сфер деятельности организации. Это и информированность работников (необходимо сделать доступными для каждого работника соответствующие отчеты о деятельности предприятия, распространять сведения и информацию о событиях в отрасли предприятия и т.д.) и организация труда и заработной платы (уровень оплаты работника ставится от результатов деятельности предприятия).

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ).

a. // Собрание законодательства РФ. 2014. № 31. Ст. 4398.

2. Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 г.

a. № 208-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/.

. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/>.

4. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учебное пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. Пенза: Академия естествознания, 2011. 143 с.

a. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. М.: МФПУ Синергия, 2013. 185 с.

5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. перевод с англ. Серая О.В. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. 230 с.

6. Бабич А.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для вузов / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. М.: ЮНИТИ, 2007. 687 с.

. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2006. 352 с.

8. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФА-М, 2012. 288 с.

9. Барков С.А. Теория организации (институциональный подход): учебное пособие. М.: КДУ, 2009. 295 с.

10. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 368 с.

11. Василенко С.В. Корпоративная культура, как инструмент эффективного управления персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 136 с.

12. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2010. 688 с.

13. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономист, 2008. 528 с.

. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 282 с.

15. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. М.: Проспект, 2013. 483 с.

a. Грошев И.В. Организационная культура: учебное пособие для вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. СПб.: ЮНИТИ, 2004. 320 с.

b. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2010. 336 с.

16. Гунин В.Н. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчеев. М.: ИНФРА-М, 2011. 328 с.

a. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2011. 287 с.

17. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений: учебное пособие. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 138 с.

18. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн - перевод с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

19. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. М.: ЭКЗАМЕН, 2009. 524 с.

20. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М.: «Экзамен», 2013. 206 с.

21. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

. Козлов В.В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. М.: КНОРУС, 2013. 232 с.

23. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДА- НА, 2004. 511 с.

. Крутик А.Б. Основы финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / А.Б. Крутик, М.И. Хайдакин. СПб.: Бизнес-пресса, 2006. 448 с.

25. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учебное пособие. М: ОЛБИС, 2011. 262 с.

26. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. Омск: ОмГУ, 2011. 96 с.

27. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2014. 383 с.

28. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013. 66 с.

29. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и Ко, 2010. 344 с.

30. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и управлении персоналом. М.: Питер, 2010. 432 с.

31. Репина Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Академцентр, 2013. 240 c.

32. Семенов Ю.Г. Организационная культура: учебное пособие. М.: Логос, 2006. 256 с.

33. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 623 с.

a. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р. Бэрон, Н. Керр, Н. Миллер. СПб: Питер, 2003. 272 с.

34. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2011. 352 с.

35. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 127 с.

36. Тернер Дж. Социальное влияние - перевод с англ. З. Замчук. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008. 336 с.

38. HRTrud. Повышаем работоспособность сотрудников // Управление персоналом, № 2. 2012. 35 с.

a. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 6. С. 58-62.

. Князева Т.Б. Становление человека в обществе: культурно- исторический аспект рассмотрения / Т.Б. Князева // Сибирский педагогический журнал. 2009 - № 2. С. 180-192.

40. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1. С. 31-34.

. Мошкина Т. Многоликая структура / Т. Мошкина // Управление персоналом. 2007. № 12. С. 63-69.

. Пак Л.Г. Категория субъектности в контексте социализации личности / Л.Г. Пак // Сибирский педагогический журнал. 2009. № 4. С. 32-41.

43. Попов Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов

a. // Управление персоналом. 2007. № 4. С. 15-18.

Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании / О. Чашина // Управление персоналом. 2007. № 12. С. 25-29.

44. Википедия. Сводная энциклопедия. https://ru.wikipedia.org.

45. HR Сообщество и публикации. HR-portal.ru. http://hr-portal.ru.

46. Официальный сайт ЗАО «КРОК инкорпорейтед». <http://www.croc.ru/>.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |