ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ
ИМПЕРАТОРА НИКОЛАЯ II (МГУПС (МИИТ)

Институт _____Русско-немецкий институт_____

Кафедра _____Международный бизнес_____

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
_____/ Романова А.Т./

«_____» _____ 2016_ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Направление подготовки __38.03.02__ «Менеджмент» профиль «Международный менеджмент»

На тему: Оценка влияния корпоративной культуры на производительность труда персонала

Обучающийся __Аксёнова А.Ю

Руководитель бакалаврской работы _____Алексеенко А.М.

МОСКВА 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ.....6
1.1Сущность корпоративной культуры и ее функции.....6
1.2 Элементы корпоративной культуры и механизм их влияния на производительность труда.....17
1.3 Методические подходы к оценке влияния корпоративной культуры на результативность компании.....25
Выводы по главе.....35
II ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ГУП «МОСГОРТРАНС».....37
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГУП «Мосгортранс»....37
2.2 Технологии управление корпоративной культурой.....43
2.3 Влияние корпоративной культуры на эффективность работы персонала с учетом специфики направлений работы ГУП «Мосгортранс».....47
Выводы по главе.....53
III ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА.....56
3.1 Разработка алгоритма оценки влияния корпоративной культуры на производительность труда на ГУП «Мосгортранс».....56
3.2 Оценка корпоративной культуры как важной составляющей системы управления персоналом и управления бизнесом в целом.....59
3.3 Рекомендации по повышению эффективности элементов корпоративной культуры и оценка экономического эффекта.....65
Выводы по главе.....68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....74

ВВЕДЕНИЕ

Каждой компании присущ определенный внутренний дух или атмосфера, которая ощущается как ее сотрудниками, так и теми, кто взаимодействует с компанией. Это некие особенности отношений между людьми, отношение к клиентам, к делу, к самой компании.

Любая организация – сложный механизм, основой которого является корпоративная культура. Известно, что корпоративная или организационная культура, ее задачи и принципы тесно связаны со стратегией и целями компании. Поэтомукорпоративная культура является важной составляющей не только системы управления персоналом, но и в целом управления бизнесом.

Впервые о появлении корпоративной культуры в современном понимании заговорили в конце XVIII века в период создания многочисленных «свободных союзов – корпораций». Основанные на принципах добросовестности и автономности от внешнего мира, эти организации были максимально приближены к современным общественным объединениям. Тогда же впервые было отмечено, что определение «корпоративный» указывает на первенство общих интересов перед частными внутри структуры.

Понятие «корпоративная культура» в теории менеджмента появилось в 1982 году, когда Т. Дил и А. Кеннеди начали изучать факторы, которые влияют на успешность работы транснациональных корпораций. Позже это понятие применяли для разработки методов управления менее масштабных объектов – отдельных фирм и организаций.

Сегодня существует большое количество определений корпоративной культуры. Проведя анализ толкованийтермина, важно отметить, что в основном авторы акцентируютвнимание на общечеловеческие ценности,

которые обуславливают организационное поведение. Такое понимание можно встретить в работах М. Армстронга, Э.А. Смирнова. Более развернутое определение дают такие авторы, как В.А. Спивак, В.В. Козлов, которые указывают не только на общечеловеческие ценности, но и на корпоративную культуру как среду, определяющуювнешнюю и внутреннюю коммуникацию в компании. И лишь в более поздних работах отечественных и зарубежных авторов можно встретить оценку влияния корпоративной культуры на производительность труда в организации. Поэтому, вопросы влияния корпоративной культуры на результативность бизнеса в целом еще до конца не изучены, что делает необходимым рассмотреть этот вопрос более подробно. Указанное объясняет актуальность темы дипломной работы.

Цель работы: дать оценку влияния корпоративной культуры на производительность труда персонала компании. При этом производительность труда будет оцениваться как соотношение прибыли к количеству сотрудников, эффективности работы персонала и эффективности бизнес-модели в целом.

Для достижения поставленной цели, в ходе написания работы были решены следующие задачи:

1. Раскрыта сущность корпоративной культуры.
2. Исследованы элементы корпоративной культуры и механизмы их влияния на производительность труда персонала.
3. Дан сравнительный анализ методических подходов к оценке влияния организационной культуры на результативность компании.
4. Разработан алгоритм оценки влияния корпоративной культуры на производительность труда.
5. Проведена апробация инструментов оценки эффективности корпоративной культуры для компании ГУП «Мосгортранс».

Предмет исследования – оценка экономической эффективности корпоративной культуры, влияние ее на бизнес-показатели компании.

Объектом исследования является ГУП «Мосгортранс» - единый производственно-технологический комплекс пассажирского транспорта, крупнейший в России оператор городских пассажирских перевозок.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность корпоративной культуры и ее функции

Активное развитие научных подходов к определению феномена организационной культуры началось во второй половине двадцатого века. Так, в 1982 году в работе ТерренсаДила и Алана Кеннеди «Корпоративная культура: обряды и ритуалы корпоративной жизни» авторы впервые предположил, что эффективность лидерства, а также долговременный успех организации связаны с наличием здоровой корпоративной культуры. Авторы выявили факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы международных корпораций, вывели концепцию корпоративной культуры, как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

С этого момента началось систематическое изучение проблемы корпоративной культуры. Чуть позже вышла книга Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство», рассматривавшая взаимосвязь лидерства и культурных аспектов в организации. Кроме того, на рубеже восьмидесятых и девяностых годов были изданы такие труды известных ученых, как «Теория Z» Уильяма Оучи и «В поисках эффективного управления» Тома Питерса и Роберта Уотермана, которые среди прочего утверждали, что корпоративная культура – один из важных факторов эффективности компании с экономической точки зрения и ее адаптации и интеграции к внешней среде[1].

Некоторые отечественные и зарубежные авторы (М. Армстронг, С.В. Шекшня и др.), изучая вопросы, связанные с корпоративной культурой, отмечали взаимосвязь корпоративной культуры и общечеловеческих ценностей, что отражается на поведенческих моделях работников. А это, в

[1]Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. – Jossey-Bass, 2004. – P. 15-16.

свою очередь, имеет непосредственное влияние на формирование внутренней среды предприятия.

Изучение корпоративной культуры сталкивается с определенными трудностями. В частности, из-за наличия большого количества трактовок понятия культуры как таковой возникают трудности в определении культуры организации. В большинстве случаев на практике словосочетание «организационная» или «корпоративная» культура используется для описания общей атмосферы в компании, ее ценностей и миссии, характерных для нее методов управления, стилей лидерства.

Существует множество научных трактовок понятия корпоративной культуры. Американский ученый Эдгар Шейн видит помимо общечеловеческих ценностей, определяющих организационное поведение, корпоративную культуру как среду, определяющую внутреннюю и внешнюю коммуникации в организации и определяет культуру группы (а также и организации) как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»[2]. Этой же точки зрения придерживаются и отечественные исследователи В.А. Спивак и В.В. Козлов.

В то же время, Говард Шварц и Стенли Дэвис утверждают, что культура компании может быть определена как некая совокупность ожиданий и убеждений членов организации, которые формируют нормы, влияющие на индивидуальное и групповое поведение. Также П.Б. Вейл утверждает, что корпоративная культура является системой отношений, действий и артефактов, которая выдержавшая испытание временем и сформировавшая у участников культурного общества уникальную

[2] Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 31-32.

психологию, общую и характерную для них. Кроме того, согласно Гарету Моргану, корпоративная культура — совокупность, комплекс правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательный для всех её работников, разделяемый и исполняемый ими[3].

Таким образом, наиболее полным определением корпоративной культуры, отвечающим целям данного исследования, является понятие Владимира Спивака, который утверждает, что «культура организации - это совокупность материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, распространенных в организации, взаимодействующих друг с другом, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении и взаимодействии сотрудников, их восприятии себя и окружающей среды»[4]. Данное определение включает в себя все уровни и проявления культуры организации, опираясь как на ее материальный, так и на духовный аспект.

Важно отметить, что в литературе понятия «корпоративной культуры» и «организационной культуры» в большинстве случаев тождественны. Данный подход опирается на предположение, что оба понятия культуры определяются с использованием одной и той же терминологии (используются понятия философии, идеологии, ценностей, ожиданий, норм, присущих организации и разделяемых всеми ее членами). Такого мнения придерживаются Т. Дил, А Кеннеди, Э Шейн.

Однако, ряд ученых (Й. Масуда, А Тоффлер, О.Н. Антипина) опровергают данный подход. Трактуя корпоративную культуру как комплекс-духовно-практических ценностей и действий в рамках позитивного корпоративизма, допускают существование корпоративной культуры лишь на предприятиях, главной ценностью которых является социальное

[3] Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность // Кадры предприятия. – 2011. – №9. – С. 34-35.
[4] Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 26.

партнерство, в остальных случаях на предприятиях существует не корпоративная, а организационная культура.

Как правило, в данном контексте выделяют три основных положения[5]:

1. Корпоративная и организационная культуры представляют собой самостоятельные феномены. Это различные между собой (самостоятельные) явления, пересекающиеся в некоторых элементах, таких как артефакты, миссия организации и условия труда. Однако, в организационной культуре основной акцент ставится на структуру компании и регламентированные, зафиксированные нормы, в то время как главный аспект корпоративной культуры – ценности.

2. Корпоративная культура является частью организационной культуры. Данная точка зрения не имеет сильного распространения, так как считается, что приводимые в подобных теориях отличия являются неубедительными, а вопрос о существенных отличиях корпоративной и организационной культур остается без ответа.

3. Организационная культура и корпоративная культура являются самостоятельными феноменами, которые различаются по способу возникновения и формирования. Так, в организациях постепенно происходит проектирование, разработка и внедрение корпоративной культуры, а организационная культура, в свою очередь, складывается спонтанно по мере развития организации.

Поскольку в рамках данной работы мотивационный аспект культуры рассматривается на всех ее уровнях, сформированных как спонтанно, независимо, так и разработанных руководством, то далее в работе термины «корпоративная культура» и «организационная культура» рассматриваются как тождественные и взаимозаменяемые.

[5] Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 132.

Корпоративная культура – сложное явление жизни организации, которое имеет свою структуру и специфику построения. Так, Э.Шейн определяет уровни культуры организации по степени визуализации ее влияния на поведение членов организации. Автор выделяет три уровня корпоративной культуры (рис. 1.1)[6]:

Артефакты – самый поверхностный уровень корпоративной культуры. Это ее очевидные и наблюдаемые проявления, например, видимое поведение сотрудников организации, язык, технология, корпоративный стиль, дресс-код, внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, манера общения, технология производства и т.д.

Второй уровень – провозглашаемые ценности. К ним относятся ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и являющиеся практическим руководством для сотрудников при выполнении их ролей в компании (цель, миссия, видение организации).

Третий уровень – базовые предположения, принятые в компании. Считается, что эти предположения – это единственно верные незыблемые правила, основы существования людей в организации, а также самой организации во внешней среде. Это и национальная культура, и менталитет, и особенности восприятия. Такие предположения не требуют доказательств и часто даже не осознаваемы. Этот уровень назван базовыми представлениями и является ядром корпоративной культуры.

[6] Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 35.



Рис. 1.1. Три уровня корпоративной культуры по Э.Шейну

Источник: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 35.

Среди и других теорий о структуре организационной культуры можно выделить модель М.Магуры, который приводит следующие ее составляющие[7]:

1. Ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в организации. Организационная культура связана с организационными и индивидуальными представлениями сотрудников о компании. Ее ядром являются ценности, провозглашаемые руководство и принимаемые работниками.

2. Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, формирующая и определяющая рабочее поведение членов организации.

3. Поведенческие нормы, которые отражают поведение и действия сотрудников организации, представляют собой требования к поведению сотрудников внутри компании (формализованные и негласные). Работники воспринимают подобные нормы, как правила поведения сотрудников организации, определяют какими должны быть «правильные», «должные» действия работников в типичных ситуациях.

[7]Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2006. –№1. – С. 26.

4. Действия и поведение сотрудников в определенных ситуациях по достижению конкретных результатов представляют собой внешние проявления культуры организации. Однако, именно действия и поведение работников сигнализирует об общем состоянии культуры. Важно понять, как она влияет на эффективность компании, проведение изменений, реализацию общекорпоративной стратегии.

Данная теория была представлена нами в виде рисунка 1.2.

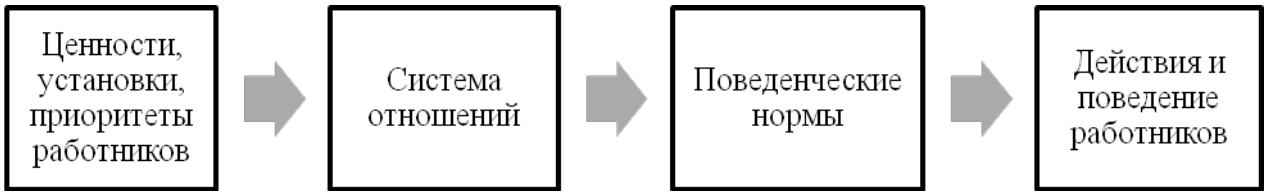

Рис. 1.2. Структура организационной культуры по М.Магура

Источник: Построен автором на основе :Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2006. –№1. – С. 26.

Итак, корпоративная культура – сложное многоуровневое явление. Примером этому также может послужить большое количество типологий корпоративной культуры.

Так, в организациях выделяют два вида культур – доминирующие и субкультуры[8].

Доминирующая культура выражает главные ценности, которые являются общими для всей организации. Чаще всего, пропаганда доминирующей корпоративной культуры исходит от руководства, а основные ее ценности и нормы, являющиеся формализованными, закреплены в официальных организационных документах.

[8]Спивак В.А. Корпоративная культура. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 41-43.

Субкультуры развиваются в крупных организациях в связи с увеличением количества работников и клиентов, как правило, в ее отдельных департаментах. В них отражены общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники компаний, или опыт их разрешения.

Любая группа в организации способна создать субкультуру, однако, в большинстве своем, субкультуры определяются структурой организации или географическим разделением. Создаваемая субкультура будет представлять собой совокупность доминирующих ценностей, разделяемых сотрудниками отдела. Субкультуры каждой отдельной единицы оказывают влияние друг на друга, формируя ценности организационной культуры.

Другая общепринятая классификация выделяет сильные и слабые организационные культуры[9].

Сильную культуру характеризуют ценности, наиболее широко распространенные и интенсивно поддерживающиеся в организации. Культура тем сильнее, чем больше сотрудников организации признают важность этих основных ценностей, разделяют их, привержены им.

Сильная культура является мощным регулятором поведения персонала, она регламентирует и определяет их действия. Сотрудники понимают, какое поведение является эталонным (к которому они должны стремиться). Высокая степень формализации основных положений обеспечивает предсказуемость и последовательность деятельности персонала в организации с любой корпоративной культурой. Сильная культура, однако, может достичь того же результата часто без документального закрепления норм и ценностей, так как они будут приниматься сотрудником, принимающим и разделяющим культуру организации, подсознательно как основы его деятельности.

Организационную культуру можно считать слабой в случае, если она раздроблена, разделена на мелкие части, не связанные общими ценностями и

[9]Спивак В.А. Корпоративная культура. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 46-47.

убеждениями. Конфликты различных частей культуры, ее субкультур могут привести к снижению продуктивности деятельности организации и различным внутрикорпоративным проблемам.

Существуют следующие признаки слабых культур:

- Не существует четкого представления, общих убеждений о ценностях и способах достижения успеха в определённой ситуации.
- В организации нет согласия по поводу того, что в настоящий момент считается действительно важным и приоритетным направлением деятельности, какие методы или инструменты могут принести наилучший результат, какие ценности необходимо поддерживать.
- Отдельные части организации неспособны найти общую точку зрения относительно формирования общих ценностей, норм и правил поведения.

Культура молодых организаций достаточно слабая. Персонал таких компаний не имеет достаточно опыта формирования общепринятых ценностей. С другой стороны, нельзя утверждать, что опытный персонал более зрелых компаний способен поддерживать постоянные ценности.

Корпоративная культура играет множество ролей в организации. В. Спивак выделяет следующие функции корпоративной культуры: (таблица 1.1)

Таблица 1.1 - Функции корпоративной культуры по Спиваку

Функция	Характеристика
1	2
Оценочно-нормативная функция	Сравнение реального поведения сотрудников с общепринятыми нормами культурного поведения и идеалами, принятыми в компании, позволяет судить о позитивных/негативных, гуманных/бесчеловечных действиях; в организационном смысле имеется в виду оценка реального поведения работников на основе его

	сравнения с принятыми нормами и ценностями

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Регламентирующая и регулирующая функция культуры	Культура – индикатор и регулятор поведения сотрудников, позволяющий формировать их «правильное» поведение
Смыслообразующая функция	Поскольку организационная культура, так или иначе, влияет на восприятие работником мира, реальности, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт
Коммуникационная функция	Через различные элементы культуры, формирующие базис организационного поведения, обеспечиваются взаимопонимание и взаимодействие персонала
Познавательная функция	Познание имеет такие формы как: научное познание, обыденное познание, религиозное познание, познание через искусство
Функция общественной памяти	Сохранение и накопления опыта корпорации
Рекреативная функция	Возобновление внутренних сил в ходе восприятия либо введения в культурную деятельность

Могутнова Н.Н. выделяет другие функции, выполняемые организационной культурой[10]: (таблица 1.2)

Корпоративная культура играет роль определенного образца или идеала трудового поведения сотрудников, основанного на провозглашаемых базовых принципах и ценностях, на который равняется весь персонал организации, начиная с рядовых сотрудников и заканчивая топ-менеджментом. Культура позволяет не только регулировать поведение персонала, но и облегчить и ускорить процесс адаптации новых сотрудников

[10]Могутнова Н.Н. Корпоративнаякультура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005.– №4. – С. 133.

в коллективе. Кроме того, логичная и гармоничная культура организации формирует ее положительный имидж во внешней среде.

Таблица 1.2 – Функции организационной культуры по Могутновой

Функция	Характеристика
Формирование позитивного имиджа организации	Определяя особенности функционирования организации во внутренней и во внешней среде, культура создает определенный образ компании для ее партнеров, клиентов, общества; кроме того, престиж и репутация организации позволяет формировать высокий уровень лояльности и приверженности персонала
Поддержание ценностей, присущих данной компании	Корпоративная культура через артефакты, миссию, историю, традиции поддерживает ценности данного предприятия
Формирование и поддержка чувства причастности к организации, коллективу, общему делу для сотрудников	Наполняет смыслом их деятельность
Охранная функция	Ограничение от нежелательных влияний и тенденций извне
Адаптационная функция	содействие социализации и адаптации новых работников
Регулирующая функция	регулирование и контроль поведения членов организации

Источник: Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005.– №4. – С. 133.

Одной из базовых функций культуры в организации является еемотивационный эффект – ценности, нормы, правила поведения, пропагандируемые корпоративной культурой, побуждают работников к активной трудовой деятельности. Поэтому культура должна рассматриваться как основа при построении системы мотивации в компании.

1.2 Элементы корпоративной культуры и механизм их влияния на производительность труда

Проведя анализ работ по определению эффективности деятельности предприятия, важно отметить, что ее следует рассматривать комплексно – по двум типам показателей: экономические и социально-психологические. При этом экономические показатели включают в себя результативность, производительность, прибыль, рентабельность и другие. Социально-психологические – это трудовая активность сотрудников, удовлетворенность трудовой деятельностью, сбалансированность материального и нематериального стимулирования труда и другие.

Т. Дилл и А. Кеннеди, рассматривая вопросы влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности отмечали, что в качестве показателя эффективности следует использовать производительность труда. Они выявили ключевые составляющие корпоративной культуры, которые оказывают непосредственное влияние на производительность труда:

- внимание к людям и производительности;
- внимание к клиентам и сервису;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов и обычаев;
- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное со вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Прежде чем подойти к вопросам влияния корпоративной культуры на производительность труда и эффективность предприятия в целом, необходимо определить, какие вообще существуют элементы корпоративной культуры. Наиболее распространенная классификация включает следующие элементы:

- система ценностей и стандарты поведения организации;
- символы, фирменный стиль;
- имиджевая структура организации;
- герои, истории, мифология;
- мероприятия, традиции, ритуалы.

Система ценностей и стандарты поведения определяются внутренней философией компании. Философия организации вырабатывается и поддерживается сотрудниками компании. Предполагается, что каждый сотрудник организации должен понимать её и разделять взгляды руководящего аппарата, или как минимум показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Среди главных ценностей сотрудников выделяют ценности благосостояния, власти и моральные ценности. Под ценностями благосостояния понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. К ним относят такие ценности, как: здоровье и безопасность, богатство, то есть обладание различными материальными благами и услугами, мастерство, то есть профессионализм в определенных видах деятельности, образованность, то есть знания, информационный потенциал и культурные связи, уважение, включает в себя статус, престиж, славу и репутацию. В группу моральных ценностей причисляется добро, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Ценность власти считается одной из наиболее универсальных и значимых ценностей, так как позволяет приобретать любые другие ценности.

Полная идентификация сотрудника с компанией предполагает, что сотрудник не только следует предписанным стандартам поведения, но и полностью разделяет и принимает философию организации. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями

сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения[11].

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[12].

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Символы играют большую роль в имиджевой структуре корпоративной культуры. Они находят своё выражение в фирменном стиле организации, логотипе, флаге, в корпоративных цветах и фирменной одежде персонала. Выбор элементов фирменного стиля в одежде - от полной униформы до отдельных аксессуаров - для различных категорий персонала определяется сочетанием таких факторов, как:

- статус работника компании в производственном процессе;
- регулярность рабочих контактов с посторонними, посетителями;
- позиция и роль в официальном внешнем общении;
- необходимость в быстром опознавании работника компании в окружении;
- создание атмосферы активного привлечения внимания;
- гигиена и характер трудового процесса[13].

К видимым проявлениям корпоративной культуры также относят мероприятия, традиции, ритуалы. В повседневной жизни любой организации существуют ритуалы, то есть некие повторяющиеся последовательности

---

[11]ГибсонДж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000. С. 19-20.

[12]Балковская Т.З., Шуракова О.И. Теоретические основы управления персоналом. - Хабаровск, 2005. С 25.

[13] Ушакова Н.В., Стрижева А.И. Имиджелогия: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2012. С. 103-105.

деятельности, выражающие базовые ценности предприятия. Как правило, ритуалы можно определить, ответив на такие вопросы, связанные с самыми значимыми ценностями организации и самыми ценными качествами сотрудника организации. Повторяющиеся ритуалы перерастают в традиции, которые, в свою очередь дают почву для проведения тех или иныхмероприятий[14].

Дадим определение производительности труда. В самом общем представлении производительность определяется как отношение между количеством продукции, произведенной системой, и затратами на ее производство. В производственную единицу вводятся первичные ресурсы в виде затрат труда (человеческие ресурсы), капитала (производственные фонды и финансовые активы), энергии, исходных материалов и полуфабрикатов, а также определенных массивов информации.

В процессе производства (трансформации) эти ресурсы преобразуются в конечную продукцию системы (товары и услуги).

Таким образом, производительность за некоторый период времени равняется частному от деления количества продукции, произведенной в течение данного периода, на количество ресурсов, использованных для создания или производства этой продукции за тот же период.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на рост производительности труда. Укрупненная схема влияния корпоративной культуры на производительность труда представлена на рис. 1.3.

[14]Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200-201.



Рис. 1.3. Укрупненная схема влияния корпоративной культуры на производительность труда

Источник: ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА. Учебное пособие / автор-составитель М.И. Саврушева – Омск: Вариант – Омск, 2013. - С.47.

Только два элемента корпоративной культуры – материальная культура и культура организации труда и производства - связаны с организационной составляющей деятельности предприятия, с такими базовыми условиями роста конкурентоспособности, как сокращение затрат, а, следовательно, снижение стоимости товара, увеличение производства и контролируемой доли рынка.

Однако отдельные составляющие корпоративной культуры – культура условий труда, культура управления и культура работников и межличностных отношений – связаны с мотивационной составляющей механизма функционирования предприятия. Их отдача с точки зрения роста конкурентоспособности более значительна по показателям, как производительности труда, так и качества производимой продукции.

В этой связи рассмотрим влияние корпоративной культуры с точки зрения мотивации персонала, что в свою очередь непосредственно влияет на производительность труда,

Мотивационное значение культуры компании трудно переоценить: нормы компаний воспринимаются работниками как специфические символы, мотивирующие к активной деятельности. Они воздействуют на такие элементы, как потребности, интересы и ценности работника[15]. При грамотном подходе культура может стать мощным мотиватором и инструментом достижения целей организации.

Исследователями была предложена теория корпоративной системы мотивации персонала, которая в большой степени зависит от корпоративной культуры. Данная модель описана в статье Татьяны Ветошкиной «Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала». Согласно ей, «Корпоративная система мотивации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, создание которой происходит в соответствии с условиями внешней и внутренней среды и имеет своей целью достижение стратегических целей организации»[16]. Корпоративная система мотивации становится частью функционирования организации, которая оказывает стимулирующий эффект на сотрудников в соответствии с составляющими ее основу нормами и ценностями и, следовательно, формируется на основе существующей корпоративной культуры.

Данная модель предполагает, что корпоративная культура обладает мотивирующим воздействием на сотрудников, которое осуществляется с помощью определенных компонентов культуры. К таким элементам, побуждающим людей к активной трудовой деятельности, можно отнести гордость за свою компанию, ее миссия, ценности, безопасность трудовой

[15]Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 23.
[16]Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 22.

деятельности, сплоченность коллектива, возможность должностного продвижения и карьерного роста и так далее.

В связи с этим, по мнению исследователей, разработка корпоративной системы мотивации должна включать в себя следующие этапы[17]:

1. Определение стратегии развития организации, в том числе формулирование стратегического и тактического плана мотивации персонала в соответствии со стратегией фирмы.

2. Формирование кадровой стратегии организации, включающей также мотивационный менеджмент.

3. Создание корпоративной культуры.

4. Построение корпоративной системы мотивации персонала на основе основных элементов корпоративной культуры.

Для выявления влияния корпоративной культуры на систему мотивации может быть проанализирована структура культуры. Как мы уже упоминали ранее,согласно Э.Шейну, существует три уровня культуры в организации: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Три уровня культуры по Шейну

Уровень культуры	Характеристика
1	2
Артефакты	Не проявляет столь выраженного мотивационного воздействия. Однако, такой элемент артефактов как видимое поведение сотрудников в силу психологических и социальных особенностей индивида может побуждать его на определенное поведение и действия

[17]Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 23.

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Провозглашаемые ценности	Включает в себя ценности и нормы, закрепленные в нормативных актах организации. Такие ценности можно рассматривать как форму нематериальной мотивации. Так как предполагается, что провозглашаемые ценности разделяются всеми членами трудового коллектива, то они побуждают сотрудников действовать определенным образом, выполнять их работу на должном уровне. Ценности также можно считать формой внешней мотивации персонала
Базовые представления	Является базисом или ядром культуры. Этот уровень позволяет моделировать поведение сотрудников, или, иными словами, формировать их внутреннюю мотивацию. Таким образом, они воспринимают определенные образцы поведения не только как должное, но и как единственно верное

Иными словами, по нашему мнению, провозглашаемые корпоративной культурой ценности могут быть рассмотрены как основной фактор мотивации персонала. Но также не стоит забывать о базовых представлениях, которые предопределяют трудовую деятельность сотрудников. В то же время, культурные артефакты представляют наименьшую значимость с точки зрения мотивации персонала.

Таким образом, корпоративная культура – один из важнейших факторов мотивации работников к эффективной трудовой деятельности. Она позволяет сбалансировать интересы персонала и компании и выработать

нормы, гласные и негласные правила поведения, обеспечивающие эффективную организацию труда в организации.

Различные проявления культуры в организации обладают мотивационным воздействием, побуждая сотрудников к активной работе. Следовательно, при создании системы мотивации персонала необходимо учитывать существующую корпоративную культуру, ее влияние на трудовое поведение сотрудников.

Таким образом, для выявления влияния корпоративной культуры на производительность труда может быть проанализирована структура культуры. Провозглашаемые корпоративной культурой ценности могут быть рассмотрены как основной фактор мотивации персонала, а, следовательно, и повышения производительности труда.

1.3 Методические подходы к оценке влияния корпоративной культуры на результативность компании

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменением внутренней и внешней среды, и соответственно вынужденной отказаться от устаревших структурных форм организации. Каждые несколько лет меняются структура организации, процедуры утверждения решений и т.д. При этом возможные негативные последствия реорганизаций ослабляются, как правило, в результате изменений отдельных функций не одновременно, а в разное время. Практика постоянной реорганизации, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны.

Корпоративная культура, в руках специалистов по связям с общественностью и управлению персоналом способна справиться с огромным количеством важнейших организационных задач:

- корректировка структуры организации, путем усиления ее или удаления из нее лишнего, а также путем предоставления возможности множеству людей расширить свой профессиональный опыт.
- предотвращение некомпетентности, в том числе решение проблемы выявления сотрудников, достигших уровня собственной некомпетентности, и обеспечение возникновения новых инициатив;
- проведение опросов общественного мнения (обычно два раза в год);
- формирование вознаграждений двумя составляющими - в форме фиксированного оклада и переменной части;
- умелое маневрирование кадровыми ресурсами (посредством ранних проводов работников на пенсию, постоянной переподготовки кадров и перераспределения рабочей силы между разными подразделениями, чтобы избежать необходимости увольнения);
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов разрешения проблем;
- разделение успеха между работниками, интересными с точки зрения создания организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;
- обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;
- подбор новых менеджеров из числа работников компании, вместо поиска их на стороне;
- формирование предпринимательского климата через использование проектных групп в качестве основной структурной единицы компании. Такие группы, как правило, составляются из ученых, врачей и бизнесменов,

возглавляются лидерами, ответственными за постановку целей и их достижение;

- субсидирование фоновых обслуживающих подразделений - собственных и внешних (спортивные залы, дискотеки и др.)[18].

Стабильность и эффективность деятельности организации напрямую зависят от соответствия культуры организации применяемым технологиям. Например, в случае с регулярными формализованными (рутинными) технологическими процессами в деятельности организации, обеспечивающими стабильность и эффективность компании, целесообразно строить корпоративную культуру, фокусирующую внимание на централизацию принятия наиважнейших решений и сдерживающую (ограничивающую) индивидуальную инициативу сотрудников, без согласования с руководством. Эффективность же нерегулярных (не рутинных) технологий повышается в том случае, если организации присуща корпоративная культура, напротив, поддерживающая и поощряющая индивидуальную инициативу и ослабляющая контроль со стороны руководства.

Важным моментом является тот факт, что сильная корпоративная культура определяет последовательность поведения сотрудников, когда им точно известно, какой стиль поведения должен быть выбран в той или иной ситуации. Высокая формализация формирует предсказуемость, последовательность и упорядоченность деятельности в организации. Сильная культура способна достичь не меньшего результата даже без ведения какой-либо документации и распределений. Благодаря сильному влиянию на сознание сотрудников, такая культура способна быть намного эффективней любого формального структурного контроля[19]. Отсюда следует, что чем

---

[18]Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. - №2. - С. 110-121.

[19]Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. Ростов-н/Д, Издательский центр "МарТ",2003.-С.98

сильнее культура организации, тем меньше руководству организации требуется обращать внимание на развитие формальных правил и положений для управления поведением своих сотрудников. Корпоративная культура закладывает правила и положения непосредственно в подсознание сотрудников, принимающих культуру своей организации.

Постоянное поддержание корпоративной культуры на необходимом уровне неразрывно связано с подбором сотрудников, активности высших руководителей и применяемых методов социализации. Корпоративная социализация представляет собой процесс адаптации новых сотрудников в организации, процесс восприятия ее культуры[20].

Зачастую корпоративная культура более ярко характеризует поведение организации, чем её объективные параметры. Очевидно, что любая организация должна быть заинтересована в адекватном восприятии культуры всеми её сотрудниками. Социализация сильнее всего важна при принятии в коллектив нового сотрудника, когда его необходимо информировать о состоянии дел в компании, о принятых в ней правилах и традициях. Некоторые компании предлагают формальную форму обучения новых сотрудников с целью изучения не только трудовых обязанностей новыми сотрудниками, но и ее корпоративной культуры.

Корпоративная культура накладывает свой отпечаток на все трудовые отношения и процессы в организации. Важно понимать, что непосредственное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры имеют действия руководства компании, так как они устанавливают как писанные, так и неписаные эталоны норм и правил поведения для всех сотрудников. Иными словами, члены аппарата управления организацией должны служить примером для всего коллектива[21].

---

[20]Тихонов А.В. Социология управления. СПб.: Изд-во СПбУ, 2000.С.121.

[21]Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2010. С.57.

Невидимость корпоративной культуры осложняет процесс её анализа. Корпоративную культуру невозможно измерить прямым способом. Однако существуют способы непрямого анализа, например, можно проанализировать факторы, определяющие корпоративную культуру, её проявления и результаты этих проявлений. Степень влияния корпоративной культуры на деятельность компании можно определить чаще всего простым сравнением показателей финансового успеха данной компании с её конкурентами. Но для того, чтобы специалисты по связям с общественностью и управлению персоналом могли чётко скорректировать политику компании в области корпоративной культуры, безусловно, необходимо проведение более тщательной диагностики. Диагностика корпоративной культуры предполагает систематическую интерпретацию текущего состояния, используя определенные инструменты.

К основным инструментам диагностики существующего состояния корпоративной культуры относят:

1. Обход организации;
2. Анализ документов;
3. Анализ элементов корпоративной культуры;
4. Анкетный опрос сотрудников;
5. Интервьюирование фокус-групп;
6. Наблюдение за поведением сотрудников в повседневной рабочей обстановке, на совещаниях и т.п.;
7. Эксперимент[22].

Начать диагностику корпоративной культуры лучше всего со спонтанного обхода организации. При этом необходимо обратить внимание на следующие корпоративные культурные индикаторы:

[22] Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. С.54.

1. Первое впечатление - внешний облик организации. Внешний вид, архитектурный стиль и форма здания, размер и состояние вывески, фасада, географическое положение здания в городе; окружающие организации, основные магистрали, указатели; состояние прилегающей к организации территории, наличие и размеры парковки; важно первое впечатление от осмотра внешнего вида организации.

2. Второе впечатление - приём посетителей. Оценка помещения для посетителей; наличие или отсутствие цветов, мрамора, картин, фотографий, рекламы и т.п.; оценка атмосферы ожидания; оценка ритуала приёма гостей; оценка поведения встречающих сотрудников.

3. Третье впечатление - обход организации, экскурсия. Необходимо оценить рассказ о традициях фирмы, отношение рассказчика к своей организации, его мимику, глубину в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.; представление работников: имя, фамилия, приветствие, характер ведения переговоров «на ходу», шутки и т. д.; отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.; показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах ит. д.; логику расположения кабинетов; атмосферу внутри отделов: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.; поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.; оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.; средства коммуникации[23].

Анализ документов предполагает изучение производственного и делового регламента организации, а также, при наличии, положений, затрагивающих область корпоративной культуры сотрудников, коллективный договор и т.п.

[23] Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. С.55-56.

При анализе документов, важно обратить особое внимание на такие направления, как:

1. История развития компании. Важно изучить рекламные проспекты, содержащие информацию об истории организации, например, выпущенные к юбилею организации, а также основные цифры, ставшие вехами в развитии организации (такие как рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций).

2. Стратегические документы компании. Необходимо проанализировать сформулированную политику фирмы, стратегию её развития, политику в области управления персоналом; отчеты о работе; протоколы заседаний руководства фирмы.

3. Организационная структура. Например, организационные диаграммы, должностные инструкции сотрудников.

4. Управление персоналом. Предполагает изучение кадровой политики, документов по адаптации персонала, программы обучения персонала, выборочных показателей персонала (таких как, средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести), общих условий занятости на предприятии.

5. Системы планирования и контроля. Имеется в виду анализ инструментов планирования, годовых планов и бюджета, отчетов (например, ежегодных, ежеквартальных).

6. Внутренние и внешние системы коммуникаций. Не меньшую важность представляет изучение внутренних средств информации, корпоративных изданий, корпоративного сайта, рекламных материалов, примеров объявлений о вакансиях, результатов внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата),

выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом)[24].

Анализ элементов корпоративной культуры в значительной степени перекликается с вышеупомянутыми инструментами диагностики, так как наличие или отсутствие тех или иных элементов корпоративной культуры, так или иначе, имеет как визуальное, так и документальное отображение.

Следующий возможный инструмент диагностики корпоративной культуры - это анкетирование сотрудников. Среди главных вопросов, которые необходимо выяснить, выделяют связанные с основными ориентациями фирмы, стратегией фирмы, сильными и слабыми сторонами организации, коллективной работой, поступлением информации, внутренними коммуникациями, особенностями сотрудников, механизмами карьерного роста, социально-психологическим климатом, представлениями руководства.

Поведение сотрудников в стенах компании, процесс принятия решений и его результаты являются источниками ценной информации о ценностях и нормах компаний. Поэтому, не меньшую важность представляет такой инструмент диагностики корпоративной культуры, как включенное наблюдение, в том числе, наблюдение заседаний. Важный момент при наблюдении - это концентрация внимания на элементах корпоративной культуры, причём, как визуальных (например, фирменная символика), так и коммуникационных (например, ритуалы). При наблюдении за повседневной работой предприятия, необходимо выяснить, какие идеи актуальны и популярны в компании, какие есть конфликты, как решаются проблемы, какой информацией обменивается коллектив, о чем заботятся, что вознаграждается. При наблюдении заседаний обычно обращают внимание на положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю),

[24] Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. С.56-59.

порядок ведения заседания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимику участников, атмосферу заседания, наличие или отсутствие конфликтного поведения, критику, доверие или недоверие между участниками, ролевое поведение[25].

Следующий интересный инструмент диагностики корпоративной культуры - это клиническое интервью. Термин «клиническое интервью» ввёл Э. Шейн, и он объясняет его как активное наблюдение заседаний. При этом активность наблюдателя заключается в обсуждении поставленных на совещании проблем и в возможности задавать вопросы и предлагать свои варианты решения проблем. С точки зрения анализа, важна реакция сотрудников и руководства компании на такое вмешательство[26].

Выбор инструментов диагностики напрямую зависит от сферы деятельности компании, атмосферы, степени формализации отношений внутри компании, а также, статуса исследователя и целей исследований. Не всегда есть возможность использовать все возможные инструменты диагностики, поэтому важно выбрать подходящую методику исследования для каждого конкретного случая.

Переходя непосредственно к практической части диагностики корпоративной культуры, необходимо обозначить план работы, включающий все необходимые этапы исследования.

Необходимо начать исследование с определения стадии жизненного цикла компании, затем изучить особенности социальной и кадровой политики, условия труда и содержание деятельности сотрудников. Далее, необходимо проанализировать имеющуюся в компании кадровую документацию, например, положения об оценке и развитии сотрудников, положения об оплате труда, нормативные акты, регламентирующие

---

[25]Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999. С. 342.

[26]Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2012 С.64-65.

поведение сотрудников компании, правила внутреннего распорядка, положения о корпоративных стандартах, деловом поведении и этике персонала и т.д. Следующий этап включает изучение корпоративной культуры, стиля управления и принятия руководящих решений, особенности взаимодействия подразделений внутри компании. Только после этого можно непосредственно заняться диагностикой корпоративной культуры с последующим определением её типа. При этом необходимо выявить те особенности корпоративной культуры, которые связаны с существующей стадией жизненного цикла организации. Далее необходимо на основе кадровой документации проанализировать систему отбора и адаптации новых сотрудников, систему развития и обучения сотрудников, особенности продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Только теперь можно приступить к анализу ценностей и ценностных ориентаций персонала. Далее проводится анализ корпоративных изданий, сайта и других средств информации, корпоративных мероприятий и традиций, а также в целом системы внутрикорпоративных коммуникаций.

По завершении этой работы, выполняется визуализация текущей корпоративной культуры, с отчётом, содержащим заключение по итогам исследования. Отчёт должен содержать подробную информацию по всем этапам диагностики, а также рекомендации и план по формированию или корректировке корпоративной культуры.

Выводы по главе

Управление бизнесом сегодня – это управление ценностями компании. Если сотрудники чувствуют себя комфортно с точки зрения существующих в компании ценностей, управление корпоративной культурой становится сильным и эффективным инструментом, который помогает двигать бизнес вперед, делать его результативным. Корпоративная культура сегодня – один из инструментов повышения производительности труда. Но только четкое понимание механизмов влияния и грамотное использование элементов корпоративной культуры на результативность может дать положительные результаты.

Поэтому I глава полностью посвящена исследованию существующих аспектов корпоративной культуры, тщательному анализу и выбору тех элементов, которые оказывают непосредственное влияние на производительность труда на предприятии.

Было определено, что эффективность деятельности компании следует рассматривать комплексно – по двум типам показателей: экономические, включающие в себя результативность, производительность, прибыль, рентабельность, экологичность, энергоемкость и социально-психологические – трудовая активность сотрудников, удовлетворенность трудовой деятельностью, стабильность.

При этом корпоративная культура любой организации зависит от стиля управления организацией, от особенностей менталитета, географического положения, а также сложившихся внутрикорпоративных коммуникаций.

Корпоративная культура оказывает преимущественное влияние на удовлетворенность сотрудников и их вовлеченность в процесс труда, этику поведения с клиентами. Данные факторы оказывают дальнейшее влияние на финансовые и рыночные результаты деятельности компаний.

В результате исследования структурных элементов корпоративной культуры было выделено три основных уровня: первый – это психологический климат в коллективе, манера общения, технологии производства; второй – ценности, стратегии, провозглашаемые цели; третий – национальная культура, менталитет. Предложена схема влияния корпоративной культуры на производительность труда.

Невидимость корпоративной культуры осложняет процесс её анализа. Корпоративную культуру невозможно измерить прямым способом. Однако существуют инструменты диагностики состояния корпоративной культуры.
К основным инструментам относят:

1. Обход организации;
2. Анализ документов;
3. Анализ элементов корпоративной культуры;
4. Анкетный опрос сотрудников;
5. Интервьюирование фокус-групп;
6. Наблюдение за поведением сотрудников в повседневной рабочей обстановке, на совещаниях и т.п.;
7. Эксперимент.

Выбор инструментов диагностики напрямую зависит от сферы деятельности компании, атмосферы, степени формализации отношений внутри компании, а также, статуса исследователя и целей исследований. Не всегда есть возможность использовать все возможные инструменты диагностики, поэтому важно выбрать подходящую методику исследования для каждого конкретного случая.

IIИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ГУП «МОСГОРТРАНС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГУП «Мосгортранс»

История ГУП «Мосгортранс» уходит корнями ко времени пуска в Москве первой линии конки в 1872 году. В 1874 был открыт первый коночный парк, который сегодня является филиалом ГУП «Мосгортранс», – «4-й троллейбусный парк». Первый трамвай вышел на улицы Москвы в 1899-м году, а первый в СССР троллейбус – в 1933-м. Окончательно предприятие оформилось как единое целое 31 июля 1958 года, когда решением Мосгорисполкома было образовано Управление пассажирского транспорта Москвы (УПТМ) посредством слияния действовавших на тот момент Трамвайно-троллейбусного управления и управления пассажирского автотранспорта. Все три основных вида наземного общественного транспорта Москвы автобус, троллейбус, трамвай были организационно объединены в единый производственно-технологический комплекс.

Сегодня ГУП «Мосгортранс» является главным наземным перевозчиком Москвы, осуществляя около 40% перевозок в целом по городу.

ГУП «Мосгортранс» является одним из крупнейших предприятий городского транспорта в мире: 40 тысяч его сотрудников и 52 филиала (в том числе 30 парков и депо) обслуживают около 700 маршрутов трамвая, троллейбуса и автобуса, обеспечивают работоспособность 909 трамвайных вагонов, 1607 троллейбусов и 5127 автобусов. Протяжённость маршрутной сети Мосгортранса составляет 7080 километров – это почти полная длина Транссиба, самой протяжённой железной дороги мира. Протяжённость трамвайных путей – 420 км, контактных сетей троллейбуса – 1270 км. Ежесуточно ГУП «Мосгортранс» обеспечивает перевозку более 6 млн пассажиров.

ГУП Мосгортранс включает в себя:

1. Основные подразделения
2. Автобусные парки (1-18 а/п)
3. Троллейбусные парки (1-8 т/п)
4. Трамвайные депо (1-5 т/д)
5. Специальные подразделения

Если с парками и депо в принципе все понятно, то что же представляют собой так называемые подразделения? Согласно информации, представленной на официальном сайте Мосгортранса, они включают в себя:

Основные подразделения:

1. Служба движения

• Контроль и диспетчерское управление движением маршрутов городского пассажирского транспорта города Москвы.

2. Служба пути

• Строительство новых трамвайных линий, реконструкция, капитальный ремонт, текущий ремонт и содержание трамвайных путей.

3. Служба по обслуживанию линейных сооружений

• Эксплуатация и техническое обслуживание павильонов ожидания наземного городского пассажирского транспорта, а также изготовление и размещение остановочных указателей с расписанием движения общественного транспорта.

4. Служба доходов и контроля

• Обеспечение сбора проездной платы, изготовление и реализует около 200 млн магнитных проездных билетов в год.

5. Служба энерго-хозяйства

• Энергоснабжение общественного городского электрифицированного транспорта города Москвы.

6. Учебно – курсовой комбинат

• Подготовка и переподготовка водителей трамвая, троллейбуса и автобуса, слесарей по ремонту подвижного состава, повышением квалификации водителей для ГУП «Мосгортранс».

7. Служба автоматики и связи

• Обеспечение работы автоматических стрелочных переводов, блокировки стрелок, надстрелочных фонарей и светофорной сигнализации.

Специальные подразделения:

1. Служба материально-технического обеспечения

Служба материально-технического обеспечения - единственное снабженческое структурное подразделение в системе ГУП Мосгортранс— обеспечение стабильной и устойчивой работы трамвайных, троллейбусных и автобусных предприятий по перевозке пассажиров, выполнение планов треста «Мосгортранстрой» по строительству новых предприятий, жилых зданий и социальных объектов, пяти заводов; по выполнению капитального ремонта подвижного состава к производству запасных частей.

2. Строительно-монтажное управление

Строительно-монтажное управление электромонтажных работ - строительство линий контактной сети трамвая и троллейбуса, монтаж тяговых подстанций, прокладка под землей высоковольтного бронированного кабеля, отладка автоматического управления движением, электромонтажные работы в новых филиалах, конечных станциях

3. СВАРЗ

Сокольнический вагоноремонтно–строительный завод - ведущее российское предприятие по производству троллейбусов и другой транспортной техники

4. МТрЗ

Московский троллейбусный завод - выпускает различные модели современных троллейбусов и других транспортных средств, а также широкий ассортимент запасных частей к ним .

5. ЭМОЗ

Электромеханический опытный завод - выпуск арматуры и спецчастей контактной сети (около 600 наименований) для трамвая и троллейбуса.

6. ТРЗ

Трамвайный ремонтный завод - капитальный ремонт трамвайных вагонов различных типов.

7. Мосгортрансстрой

Мосгортрансстрой - участие в реализации программы капитального ремонта зданий и сооружений ГУП «Мосгортранс», программы технического перевооружения, модернизации и обновления основных фондов.

8. Автобаза строительных машин и материалов

Автобаза строительных машин и механизмов - оказание транспортных услуг предприятиям и организациям ГУП «Мосгортранс», сторонним организациям, а также осуществление иных видов деятельности.

9. Специализированная автобаза

Специализированная автобаза - оказание технической помощи автобусам, троллейбусам и трамваям на линии, обслуживание контактной сети на маршрутах движения троллейбусов и трамваев, обеспечение подразделений и структур ГУП "Мосгортранс" легковым и специализированным автотранспортом.

Миссия организации – обеспечение безопасных, комфортабельных, надёжных, удобных, необходимых, стабильных перевозок жителей и гостей столицы.

Экономические показатели ГУП "Мосгортранс" с 2012г. по 2014г. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Экономические показатели ГУП «Мосгортранс»

Показатель	**2012 год**	**2013 год**	**2014 год**	**Изменение 2013/2014,**

				(%)
1	2	3	4	5
Выручка, тыс руб.	35 827 717	40 930 588	45 053 299	10,07
Себестоимость продаж, тыс руб.	36 815 618	40 724 209	45 586 769	11,93
Валовая прибыль (убыток), тыс руб.	-987 901	206 379	-533 470	-358,48
Коммерческие расходы, тыс руб.	7 340	19 546	14 157	-27,57
Управленческие расходы, тыс руб.	385 196	419 683	446 766	6,06
Прибыль (убыток) от продаж, тыс руб.	-1 380 437	-232 850	-994 393	-76,58
Проценты к получению, тыс руб.	11 668	25 726	28 670	10,27
Прочие доходы, тыс руб.	1 716 392	1 660 083	2 784 090	40,37
Прочие расходы, тыс руб.	584 145	769 045	1 704 571	54,88
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс руб.	-236 522	683 914	113 796	-501
Текущий налог на прибыль, тыс руб.	188 119	211 012	36 079	-484,86

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Постоянные налоговые обязательства, тыс руб.	108 687	129 849	71 695	-81,11
Изменение отложенных налоговых обязательств, тыс руб.	-7 528	10 768	-11 923	-190,31
Изменение отложенных налоговых активов, тыс руб.	119 209	-44 851	-70 298	-36,19
Прочее, тыс руб.	6 792	0	300	100
Чистая прибыль (убыток)	-304 696	417 283	19 042	-2091,38

Из таблицы 2.1 видно, что ГУП «Мосгортранс» в 2014 в части выручки показал хорошие результаты, увеличив ее на 10%. Это связано с увеличением пассажиропотока и повышением тарифов на пассажирские перевозки. Несмотря на это, себестоимость продаж также увеличилась на 12%. Это повлекло получение валового убытка в сумме 533 млн. рублей. Подобная ситуация наблюдалась и в 2012 году. Наиболее благоприятным был 2013 год, когда выручка была чуть выше себестоимости и результатом деятельности компании явилось получение прибыли в размере 206 млн. рублей.

Коммерчески расходы в 2014 году существенно снизились (-27 %). Оптимизация расходов, мероприятия по повышению мотивации сотрудников, внедрение различных элементов корпоративной культуры, повышающих производительность труда, дало возможность сократить расходы на 5 млн. рублей. Наиболее существенное увеличение коммерческих расходов наблюдалось в 2013 году (+62%).

В то же время, управленческие расходы повысились (+6%). На повышение суммы расходов повлияли такие факторы, как увеличение арендных платежей, увеличение цен на энергоносители.

Последние три года для ГУП «Мосгортранс» по такому показателю, как прибыль от продаж стали убыточными.

Несмотря на это, компания добилась стойкого положительного результата в части внереализационных доходов (проценты к получению, прочие доходы), увеличив эти показатели в 2014 году в среднем на 50%. Это позволило ГУП «Мосгортранс» получить прибыль по итогам 2014 года в размере 114 млн. рублей. После уплаты налогов, чистая прибыль компании составила 19 млн. рублей.

2.2 Технологии управление корпоративной культурой

Исходя из анализа документации предприятия, мы пришли к выводу, что корпоративная культура ГУП «Мосгортранс» сильна, она находится на высоком уровне. Она развита и распространена во всех подразделениях и филиалах, принимается всеми сотрудниками. Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании.

Корпоративный кодекс – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые приветствуются в компании. По сути, кодекс расставляет приоритеты, определяет «правила игры» для всех сотрудников компании, устанавливает регламенты рабочих процессов, содержит модели поведения в различных ситуациях, способствует созданию уникальной корпоративной культуры.

На появление кодекса повлияла необходимость организации эффективного взаимодействия подразделений таким образом, чтобы все

отделы были направлены на достижение общей цели, используя одни и те же методы, руководствуясь общими правилами. Единая корпоративная философия способствует сплочению коллектива, задавая общие для всех филиалов и подразделений принципы ведения бизнеса и поведения в организации.

В корпоративном кодексе ГУП «Мосгортранс» основное внимание отведено трем блокам:

- знакомству с миссией, ценностями, принципами компании;
- знакомству со сводом правил корпоративной этики;
- кадровой политике компании.

Наибольшее значение для исследования корпоративной культуры имеет первый блок – миссия, ценности и принципы организации, а также правила корпоративной этики.

Так, по модели структуры корпоративной культуры Э. Шейна уровень артефактов представлен правилами корпоративной этики. К артефактам культуры можно отнести:

- нормы поведения в организации, к которым относятся отношение компании к сотруднику, взаимоотношения сотрудников внутри организации, а также отношение компании с клиентами и партнерами, органами государственной власти и политическими партиями;
- правила электронной переписки и этика телефонных переговоров;
- дресс-код для различных категорий работников, корпоративный стиль (цвет, логотип, шрифт, дизайн документов и т.д.).

Уровень провозглашаемых ценностей включает в себя миссию, ценности и принципы предприятия.

Главная ценность компании – люди. В сотрудниках организации наиболее ценными являются следующие качества:

- инициативность и новые идеи – для возможности поиска новых путей совершенствования и повышения конкурентоспособности компании;

- честность и доверие – как основа работы в организации;
- профессиональные знания и навыки – для достижения высоких целей и выполнения поставленных задач;
- умение работать в команде – с целью достижения наилучших результатов, выработки лучших бизнес-решений, развития и профессиональной преемственности сотрудников.

Глубинный уровень культуры ГУП «Мосгортранс» (базовые представления) можно описать с помощью следующих положений, принимаемых сотрудниками как единственно верные, незыблемые правила, единый образец или эталон поведения:

- корпоративная жизнь сотрудников ориентирована на миссию, ценности компании;
- деятельность всех подразделений и работников направлена на достижение общей цели предприятия;
- подходы руководства к управлению организацией общепризнаны как верные и эффективные;
- деятельность организации и всех ее сотрудников ориентирована на нужды и потребности клиента;
- ориентация предприятия на долгосрочную перспективу, формирование единого видения будущего;
- ГУП «Мосгортранс» - успешная компания, которой гордятся сотрудники;
- руководство делает все возможное для того, чтобы сотрудники чувствовали свою важность в организации;
- работники ощущают себя частью большой команды ГУП «Мосгортранс».

Особое место в культуре ГУП «Мосгортранс» занимают ее традиции. В первую очередь к ним относятся традиции входа и выхода сотрудников в/из компании. Так, традиционно прием сотрудника на работу происходит

следующим образом: сотрудник HR-отдела вручает «набор новичка», говоря при этом «Теперь ты в команде ГУП «Мосгортранс»!» и готовит организационное объявление для сотрудников, распространяя его посредством электронной почты. «Набор новичка» для офисных работников включает в себя ручку и блокнот с фирменной символикой, брошюру для новичка. Для сотрудников склада в «набор новичка» входят кружка с логотипом компании и брошюра для новичка.

При увольнении работника сотрудник HR-отдела готовит организационное объявление для сотрудников, непосредственный руководитель публично благодарит работника за хорошую работу, за вклад в развитие бизнеса ГУП «Мосгортранс» посредством сбора сотрудников отдела или смены к началу последнего для покидающего работника рабочего дня; работника, проработавшего в ГУП «Мосгортранс» свыше 5 лет, персонально благодарит за работу лидер функции либо личной встречей на этом собрании, либо посредством электронной почты; работнику, проработавшему в компании от 6 месяцев, вручается памятный ценный подарок. Покидающий предприятие сотрудник вносит запись в памятную «Книгу отзывов».

Другой интересной традицией компании является поздравление сотрудников с памятными датами - 1 год, 5 лет, 10 лет и 15 лет работы в компании. Каждой из перечисленных дат соответствуют памятные значки ГУП «Мосгортранс» (золотой, серебренный и так далее), которые торжественно вручаются сотрудникам на мероприятии, посвященном Дню рождения компании.

Корпоративные праздники – еще одна интересная традиция, существующая в ГУП «Мосгортранс». Ежегодно проводятся торжества, посвященные Дню рождения компании, Новому году, Дню защитника отечества и Международному женскому дню. Новый год, 23 февраля и 8 марта празднуются в каждом филиале, но в единой для всей компании

концепции на каждый праздник (например, празднование 8 марта было проведено во французском стиле и получило название «Окно в Париж»).

Также в компании регулярно проводятся конкурсы для сотрудников и их детей, такие как фотоконкурс «Веселая семейка», конкурс детского рисунка, результаты которых были опубликованы в различных корпоративных каналах коммуникации, к которым относятся:

- Еженедельная электронная газета «Наши Новости», которая рассказывает о самых актуальных событиях в жизни компании;
- О грядущих мероприятиях, вакансиях, карьерном росте, новостях можно узнать на доске «СТОП-КАДР!»;
- Организационные объявления отдела HR информируют о новых сотрудниках компании;
- Собрания с руководителем, на которых сотрудники могут получить важную информацию и задать вопросы.

Все вышеперечисленные мероприятия – примеры проектов, создающих атмосферу признания успехов сотрудника, формирующих сплоченный коллектив и обеспечивающих распространение и воплощение в жизнь ценностей ГУП «Мосгортранс».

2.3 Влияние корпоративной культуры на эффективность работы персонала с учетом специфики направлений работы ГУП «Мосгортранс»

Существует множество моделей корпоративной культуры. Диагностика корпоративной культуры ГУП «Мосгортранс» проводилась с помощью методики Д. Денисона. В отличие от иных моделей корпоративной культуры в основе модели Денисона лежат не индивидуальные качества объекта, а поведенческий подход. Эта модель соотносится напрямую с главными экономическими показателями бизнеса, что положительно отличает ее от

других моделей. Использование модели Денисона очень удобно, так как занимает мало время. Эта модель включает в себя анкетирование сотрудников организации. Мы провели анкетирование по 12 факторам, 5 вопросов на каждый фактор. Сотрудники организации дали ответы в соответствии с оценками от 0 до 5 баллов. Далее мы рассчитали среднее арифметическое по каждому вопросу, сопоставили полученные оценки с эталонными и перевели их в проценты. Результаты расчета представлены в таблице 2.2.

Далее результаты анкетирования мы отразили на диаграмме (Рис. 2.1), которая наглядно иллюстрирует, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой организации, по мнению сотрудников.

По результатам диагностики корпоративной культуры организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

В тоже время, высокий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют высокую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс. Однако, многие сотрудники отмечают, что в компании мало внимания уделяется развитию их способностей.

Такие показатели, как адаптивность и взаимодействие (согласованность) проявлены практически в равной степени. При этом ориентация на изменения уступает ориентации на потребителя и организационному обучению, которое играет большую роль в повседневной жизни компании.

Таблица 2.2 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона

Параметр культуры	**Фактор**	**Оценка, баллы**	**Оценка, %**
Вовлеченность	Полномочия	3,71	74
	Ориентация на командную работу	3,97	79
	Развитие способностей	2,37	47
Согласованность	Ключевые ценности	3,26	65
	Согласие	2,59	52
	Координация и интеграция	2,92	58
Адаптивность	Ориентация на изменения	2,74	55
	Ориентация на потребителя	2,89	58
	Организационное обучение	3	60
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,31	66
	Цели и задачи	4,41	88
	Видение	3,13	63

Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют предприятие воедино.

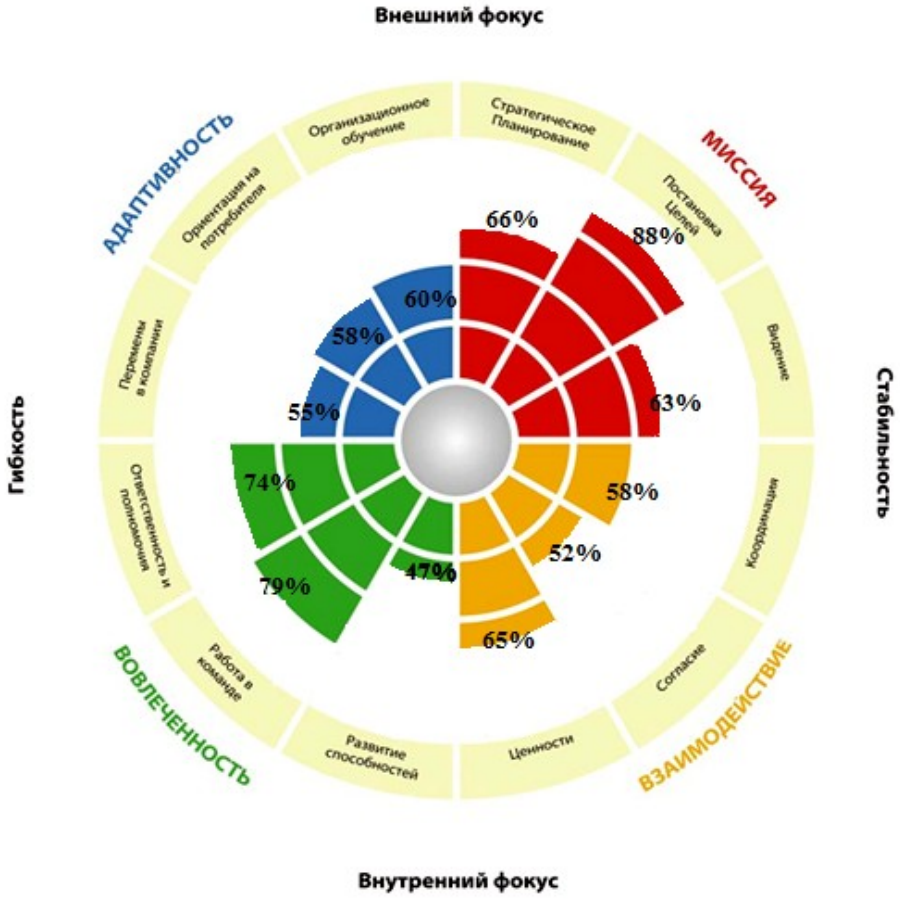

Рисунок 2.1 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона

Источник: Диаграмма построена на основе: http://trkk.ru/data/models/22-denison_model.html

Индексы, характеризующие показатель миссии организации, наиболее высоки. Сотрудники отмечают, что наиболее развит в компании процесс постановки общих целей. Большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, и видению будущего предприятия.

Также высокими являются индексы полномочий и командной работы, что говорит о высокой степени вовлеченности персонала в деятельность организации. Однако, мало внимания уделяется развитию способностей сотрудников, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.

Кроме того, достаточно высокое значение получил индекс ключевых ценностей. В совокупности с показателями координации и согласия данный фактор говорит о развитости взаимодействия сотрудников и различных подразделений организации.

Факторы, влияющие на адаптивность корпоративной культуры, склонность к преобразованиям и нововведениям имеют примерно равные значения индексов. При этом большее внимание уделяется организационному обучению, а меньшее – ориентации на изменения.

Исходя из полученных данных видно, что в ГУП «Мосгортранс» незначительно преобладает стремление к стабильности. Это может говорить о том, что корпоративная культура в равной степени направлена и на поддержание текущего состояния, и на будущее, изменчивость внешней среды, а вместе с ней и организации. Несомненно, такое сочетание позволяет компании удерживать высокие позиции на рынке и постоянно совершенствоваться, что позволяет ей открывать все новые горизонты.

В целом же культура данной организации ориентирована в большей степени на внешние процессы. В ГУП «Мосгортранс» хорошо развита миссия, основные принципы работы, ценности, которые распространены среди всех сотрудников.

Таким образом, в ГУП «Мосгортранс» в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

- Постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в ГУП «Мосгортранс» все сотрудники вовлечены в процесс достижения целей; руководство ставит реалистичные цели и открыто говорит о них.
- Ориентация на командную работу (вовлеченность) – в компании поощряется совместная деятельность сотрудников, в том числе между различными подразделениями; люди ощущают себя частью команды.
- Распределение ответственности и полномочий (вовлеченность) – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад

в функционирование и развитие предприятия; решения принимаются на уровне руководства, где обеспечен доступ к наиболее достоверной информации.

- Стратегическое планирование (миссия) – у организации есть долгосрочная цель и направление развития, ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.
- Ценности компании (согласованность) – ключевые ценности ГУП «Мосгортранс» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.
- Видение будущего (миссия) – у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.

Выводы по главе

Сегодня ГУП «Мосгортранс» является основным наземным перевозчиком города Москвы, осуществляя около 40% перевозок в целом по городу.

Организационная структура ГУП «Мосгортранс» включает в себя:

1. Основные подразделения
2. Автобусные парки (1-18 а/п)
3. Троллейбусные парки (1-8 т/п)
4. Трамвайные депо (1-5 т/д)
5. Специальные подразделения

ГУП «Мосгортранс» в 2014, в части выручки показал хорошие результаты, увеличив ее на 10%. Это связано с увеличением пассажиропотока и повышением тарифов на пассажирские перевозки. Несмотря на это, себестоимость продаж также увеличилась на 12%. Это повлекло получение валового убытка в сумме 533 млн. рублей. Подобная ситуация наблюдалась и в 2012 году. Наиболее благоприятным был 2013 год, когда выручка была чуть выше себестоимости и результатом деятельности компании явилось получение прибыли в размере 206 млн. рублей.

Коммерчески расходы в 2014 году существенно снизились (-27 %). Оптимизация расходов, мероприятия по повышению мотивации сотрудников, внедрение различных элементов корпоративной культуры, повышающих производительность труда, дало возможность сократить расходы на 5 млн. рублей. Наиболее существенное увеличение коммерческих расходов наблюдалось в 2013 году (+62%).

В то же время, управленческие расходы повысились (+6%). На повышение суммы расходов повлияли такие факторы, как увеличение арендных платежей, увеличение цен на энергоносители.

Последние три года для ГУП «Мосгортранс» по такому показателю, как прибыль от продаж стали убыточными.

Несмотря на это, компания добилась стойкого положительного результата в части внереализационных доходов (проценты к получению, прочие доходы), увеличив эти показатели в 2014 году в среднем на 50%. Это позволило ГУП «Мосгортранс» получить прибыль по итогам 2014 года в размере 114 млн. рублей. После уплаты налогов, чистая прибыль компании составила 19 млн. рублей.

Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании. Корпоративный кодекс – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые приветствуются в компании. В корпоративном кодексе ГУП «Мосгортранс» основное внимание отведено трем блокам:

- Знакомствос миссией, ценностями, принципами компании;
- Знакомство со сводом правил корпоративной этики;
- кадровой политике компании.

Наибольшее значение для исследования корпоративной культуры имеет первый блок – миссия, ценности и принципы организации, а также правила корпоративной этики.

Рассматривая вопрос влияния корпоративной культуры на эффективность работы персонала, была проведена ее диагностика на эффективность по методике Д. Денисона. В отличие от иных моделей корпоративной культуры в основе модели Денисона лежат не индивидуальные качества объекта, а поведенческий подход. Эта модель соотносится напрямую с главными экономическими показателями бизнеса, что положительно отличает ее от других моделей.

По результатам диагностики корпоративной культуры организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации,

стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

Исходя из полученных данных видно, что в ГУП «Мосгортранс» в большей степени развиты следующие характерные черты корпоративной культуры:

- постановка долгосрочных целей и задач организации;
- ориентация на командную работу;
- распределение ответственности и полномочий;
- стратегическое планирование;
- ценности компании;
- видение будущего.

III ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

3.1 Разработка алгоритма оценки влияния корпоративной культуры на производительность труда на ГУП «Мосгортранс»

ГУП «Мосгортранс» является огромным систематизированным предприятием, которое состоит из большого числа сегментированных единиц (подразделений). Для того чтобы эффективно управлять данным предприятием в целом руководство ввело единый кодекс корпоративного поведения, который значительно сплотил коллектив различных подразделений и предприятия в целом.

Существует большое количество различных методов оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия. Пожалуй, к числу самых интересных методик можно отнести труды Д.Мейстера, Р.Каплана и Д.Нортона, Д.Кравца и Л.Н.Жилиной. Во всех этих методиках огромное внимание уделяется ряду следующих факторов, как основы эффективного функционирования предприятия:

- Эффективное лидерство;
- Горизонтальная система управления;
- Лояльность;
- Гибкая структура;
- Уровень качества производимой продукции;
- Показатель роста продаж;
- Текучесть кадров;
- Производительность труда.[27]

Считаем, что для оценки влияния корпоративной культуры будет уместным следующий алгоритм действий:

[27] Солодухин, К.С. Модели поддержки принятия стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей // Экономические науки. – 2010. – №4 (53). – С. 253−260.

1) Анализ документации. В первую очередь необходимо анализировать финансовую и бухгалтерскую отчетность предприятия, как отдельных его элементов, так и в целом. Это позволит выявить тенденции в работе, снижение прибыльности отдельных структурных подразделений, их причин и собрать необходимые данные для их устранения. Особое внимание следует уделять ресурсному потенциалу, в частности персоналу, его активности и влиянию поведения персонала на прибыльность компании.

   По завершении этого этапа должен быть составлен определенный свод в виде таблицы или доклада, который будет вынесен на обозрение руководству для последующего принятия решений.

2) Анализ элементов корпоративной культуры. Данный анализ должен проводиться в двух различных направлениях. В первую очередь должно систематически проходить сравнение основных показателей корпоративной культуры, их актуальность или необходимости реформирования. Этот анализ может осуществляться как в рамках самого предприятия, так и при сравнении с показателями других предприятий. Второе направление – это анализ нововведений корпоративной культуры, что было добавлено и эффект новых введений. К примеру, выявление эффективности краткосрочных целей и их актуальности для сотрудников.

3) Анкетирование сотрудников. Его следует проводить как систематически, так и дополнительно при необходимости анализа нововведений. В первую очередь, необходимо подготовить тест, желательно в виде опросника, который поможет выявить, какие проблемы существуют на предприятии и какие предложения имеют работники предприятия для их решения. Именно на основе их виденья будущего компании следует разрабатывать алгоритм оценки последующих изменений и эффективности корпоративной

культуры. Вданный опросник также должны быть включены вопросы об удовлетворительности сотрудников их заработной платой, условиями работы, какие у них есть предложения по изменению существующей системы и т.п. Результаты каждого анкетирования должны систематизироваться в виде графиков, схем и диаграмм и в последующем сравниваться для определения недостатков системы корпоративной культуры.

4) Наблюдение за поведением повседневной работы сотрудников, их заинтересованности в работе, надлежащем выполнении функциональных обязанностей и соблюдение при этом норм корпоративной этики, знание целей и задач компании, а также изучение идейного потенциала сотрудников при выполнении их обязательств: удовлетворены ли они существующими условиями труда, если не удовлетворены, то узнавать причины; какие идеи имеются у сотрудников для улучшения условий труда и трудоспособности и т.п. По результатам такого наблюдения могут быть сформированы как определенные графические материалы, так и просто систематическое сохранение идей на бумаге с последующим его обсуждением на собрании руководителей или работников предприятия.
5) Интервьюирование определенной группы сотрудников. В первую очередь необходимо ориентироваться на то, что состав группы должен быть диверсифицированным, то есть включать сотрудников разного звена и различных направлений подготовки, а также из разных структурных единиц предприятия. То есть, интервью должно охватить как можно более различный трудовой потенциал производства для того, чтобы выявить какие проблемы существуют на различных уровнях (если они существуют), какое мнение среди сотрудников бытует как предложение по улучшению текущего

состояния компании, что нужно изменить, какие есть популярные идеи, кто их предлагает, какая степень разработанности этих идей.

Все эти элементы должны анализироваться и систематизироваться, после чего можно провести математические расчеты, такие как установление индекса текучести работников и первоочередно причин текучести, установление показателей производительности труда (систематическое для сравнения), коэффициент внедрения новаций, а также коэффициент внедрения знаний и навыков, полученных в ходе повышения квалифицированной подготовки или переподготовки персонала, и, пожалуй, самым важным коэффициентом является коэффициент удовлетворенности работников организации.

Эффективность влияния корпоративной культуры была доказана многими исследователями. Это выражается в том, что человек привык работать в четких условиях. По приходе на новое рабочее место корпоративная культура помогает новому работнику быстрее освоится в коллективе, на примере других сотрудников быстро обучится особенностям его работы, алгоритму исполнения его функциональных обязанностей и общему алгоритму работы на предприятии различных служб. Корпоративная культура позволяет поддерживать здоровую дружественную атмосферу на предприятии, поэтому она так важна, в случае если предприятие большое или многочисленное, что упрощает процесс управления всеми его ресурсами.

3.2 Оценка корпоративной культуры как важной составляющей системы управления персоналом и управления бизнесом в целом

Для проведения оценки корпоративной культуры на ГУП «Мосгостранс» воспользуемся разработанным ранее алгоритмом, формулами, расчета необходимых коэффициентов, разработанных

ЖилинноЙЛ.Н., а также сводной финансовой и бухгалтерской документацией, а также определенными наработками проверки эффективности корпоративной культуры, использующимися на предприятии.

В первую очередь проанализируем показатели финансовой и бухгалтерской отчетности, для выявления основных факторов успешности предприятия. Для проведения оценки корпоративной культуры, как влияющего элемента на систему управления персоналом в целом нас интересуют только отдельные показатели бухгалтерской и финансовой отчетности, которые отображены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Показатели бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия за 9 месяцев 2015 года

Название показателя	**Значение**
Количество персонала	40 273 чел
Количество уволившегося персонала	1432 чел (414 по собственному желанию)
Среднестатистический показатель списка персонала	38670 чел
Прибыль предприятия	730 421 560 тыс руб.
Затраты на персонал	150 530 410 тыс руб.
Затраты на внедрение инноваций на предприятии	1 465 340 тыс руб.
Затраты на обучение персонала	25 970 930 тыс руб.

В данной таблице продемонстрированы только самые важные показатели для проведения оценки эффективности корпоративной культуры. Как видно из данных таблицы, на предприятии работает довольно большое количество сотрудников, которые формируют различные его службы, от технической поддержки до административного управления. В таблице отображены также такие важные показатели как количество расходов на оплату услуг персонала, так и на обучение персонала.

Данные отображенные в таблице 3.1 позволяют рассчитать первый коэффициент – коэффициент текучести персонала.

«Расчет будет производиться по формуле (3.1)»:

$$Кт = Кув1/Ч*100\% \quad (3.1)$$

ГдеКт- коэффициент текучести персонала (%);

Кув1 – количество уволившихся сотрудников (человек);

Ч – среднесписочная численность персонала (человек).

Кт = 1432/38670*100% = 3,7 (4%)

Показатель 4% уволившихся за 9 месяцев из всего количества персонала – это довольно низкий показатель за такой период времени.

Основными причинами увольнения сотрудников послужили:

- нарушение дисциплины на рабочем месте (систематическое опоздание, ненадлежащие оказание услуг клиентам, нарушение ПДД и прочее);

- задержка по выплате заработной платы в конце первого – в начале второго квартала 2015 года;

- неудовлетворительность графиком работы (наличие очень ранних смен, отсутствие постоянной замены водителей в маршрутах в случае форс-мажорных обстоятельств и другое).

«Для определения коэффициента эффективности корпоративной культуры используется следующая формула (3.2)»:

$$Ку = 1 - (Чсж/Ч) \quad (3.2)$$

Где Ку – коэффициент эффективности корпоративной культуры (%);

Чсж – количество сотрудников, уволившихся из организации по собственному желанию (человек);

Ч – среднесписочное количество работников организации за этот же период (человек).

$$Ку = 1 – (414/38670) = 1 – 0,013 = 0, 989\% (1\%)$$

Следует отметить, что коэффициент эффективности корпоративной культуры на данном предприятии довольно высокий, что обуславливается постоянным вовлечением всего персонала в реформирование системы корпоративной культуры и ее постоянному совершенствованию.

Анкетирование сотрудников проходит систематически, обычно раз в полгода или раз в квартал после внесения определенных изменений в корпоративный кодекс. Обычно анкета для сотрудников ГУП «Мосгостранс» выглядит следующим образом:

Пример анкеты для сотрудников ГУП «Мосгостранс»

Должность:

Пол:

АНКЕТА

(пожалуйста ответьте на ряд следующих вопросов как можно лаконичнее и справедливо)

1. Какая цель Вашей компании? (назовите полностью)
2. Имеются ли краткосрочные цели у Вашего отдела? Если «да», то какие?
3. Удовлетворены ли Вы вашим уровне заработной платы? Если «нет», то какой бы минимальный уровень заработной платы Вас устроил?
4. Устраивает ли Вас социальный пакет, действующий на предприятии? Если «нет», предложите свои идеи, пожалуйста.
5. Когда последний раз Вы проходили обучение? Какое? В связи с чем?
6. Соответствовало ли информативное наполнение обучения Вашим ожиданиям? Если «нет», то что бы Вы хотели узнать в будущем?
7. Используете ли Вы новые навыки, полученные в ходе обучения на практике при исполнении функциональных обязанностей? Назовите какие именно?
8. Какие идеи существуют в кругу общения специалистов Вашей должности? Считаете ли Вы их актуальными и почему?

Как видно из примера, на предприятии используется закрытый тип анкеты, то есть сотрудники обязаны давать развернутые ответы на вопросы. Однако для проведения оценочного анкетирования обычно используются и другие виды анкет сотрудников, которые строятся на основе оценочной шкалы от 1 до 5 баллов.

Результаты последнего опроса сотрудников, проведенного в декабре 2015 года показали, что 73% сотрудников удовлетворены уровнем своего оклада, 27 % - процентов не удовлетворены, и хотели бы поднять свой оклад еще на 1000-1500 руб. То есть больше четверти сотрудников ожидают повышения своей заработной платы. На рисунке 3.1 приведено как могут быть распределены эти 27 % в процентном соотношении по направлениям

рабочих обязанностей по категориям. На рисунке 3.2 графически изображена удовлетворённость сотрудников социальным пакетом.

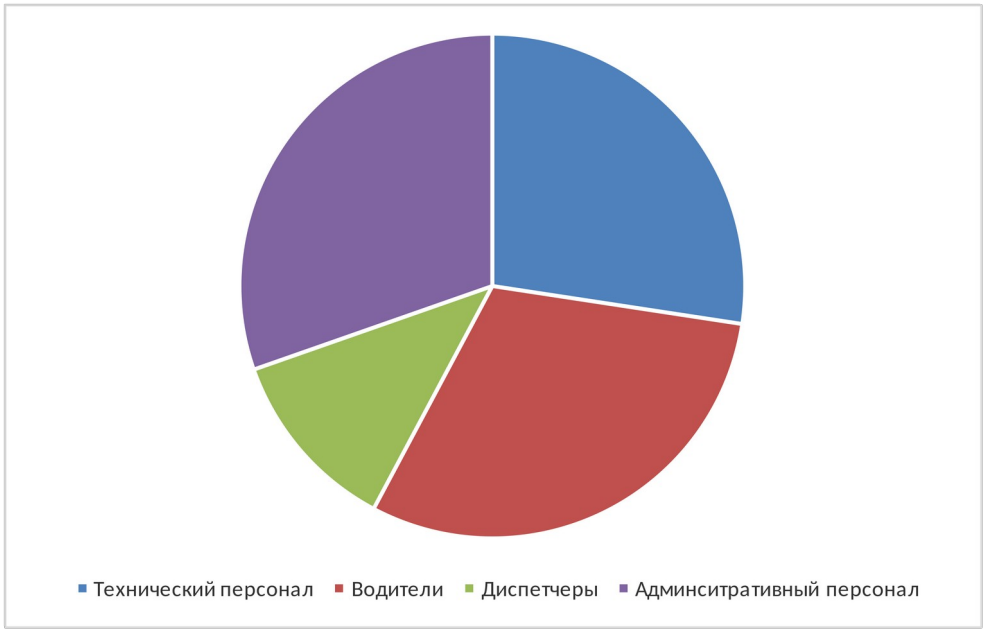

Рисунок 3.1 - Неудовлетворённые сотрудники по категориям

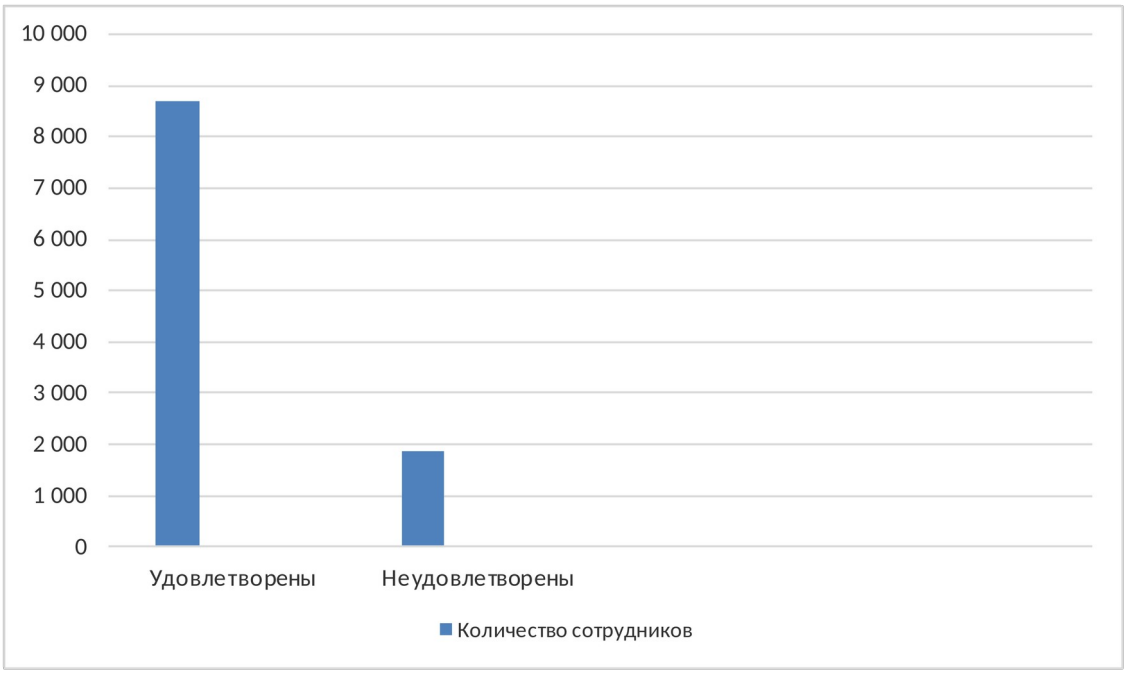

Рисунок 3.2 - Показатель удовлетворенности социальным пакетом

Интервьюирование сотрудников – это особый метод проведения оценки корпоративной культуры, поскольку он позволяет задать сотруднику

необходимое количество вопросов, узнать его мнение, конкретные рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.

Последнее интервьюирование показало, что среди водительского состава автобусов и троллейбусов существуют следующие проблемы:

1) Поломка автотранспорта из-за низких температур на улице;
2) Несовершенство ремонтного обслуживания поломанных автотранспортов, что учащает их время технической непригодности использования (длительный простой автомобильных средств на ремонте);
3) Несвоевременное обеспечение ремонтных сотрудников необходимыми запчастями;
4) Часто возникает необходимость ремонта транспорта самими водителями по ночам, чтоб с утра выехать на рейс, что снижает их трудоспособность днем;
5) Необходимость работы в праздничные дни по стандартным тарифам заработной платы, при том, что количество выручки обычно на праздники возрастает.

Интервьюирование может позволить выявить целых ряд структурных проблем, которые требуют усовершенствования.

3.3 Рекомендации по повышению эффективности элементов корпоративной культуры и оценка экономического эффекта

На данном предприятии очень сильно развита корпоративная культура и как было показано в предыдущем разделе, большинство сотрудников удовлетворены условиями работы в компании. Однако существует ряд недостатков, которые следовало бы решить для улучшения показателей.

Например, было бы целесообразно ввести различные кратковременные цели на предприятии.

1. Разработка дополнительных маршрутов на праздники

   Это эффективный способ увеличить сектор влияния компании в данном регионе, а также получить дополнительную выручку.

   Предположим, что на Новогодние праздники были введены дополнительные маршруты в Мытиши и Химки. Проезд на дополнительные праздничные маршруты можно поднять на небольшой показатель: скажем проезд, будет стоить 45 руб.

   В таком случае, даже если компания введет два дополнительных маршрута, с выделением на них 8 дополнительных маршруток, то даже при заполнении маршрутки в 15 человек, один проезд в одну сторону принесет выручки:

   675 руб. (в одну сторону), то есть с возвратом это будет 1350 руб.

   Учитывая, что маршруток 4 на одно направление, то это – 5400 руб. в обе стороны.

   За день один водитель успевает 6 раз проехать по указанному маршруту – 32 400 руб..

   То есть, за оба дополнительных маршрута в день компания может получить дополнительной прибыли – 64 800 руб..

   За 10 праздничных дней (31.12 – 10.12.) компания на двух дополнительных маршрутах, при средней загрузке пассажирами получит 648 000 руб..

   Таким образом, можем заключить, что такая краткосрочная цель может быть довольно выгодна на протяжении года, поскольку в России довольно большое количество праздников, транспорт не всегда постоянно работает в эти дни, то есть ГУП «Мосгортранс» может занять эту нишу как перспективное развитие на будущее.

2. Выпускать большее количество собственных единиц техники в квартал. Например, можно поставить цель производства дополнительной единицы трамвайной техники на заводе компании, таким образом, эта цель поможет компании заработать:
    1) При использовании этой единицы на маршрутах компании за месяц – 990 000 руб., обеспечивая своевременный проезд 30 пассажиров в одну сторону на любом маршруте компании.

       То есть в квартал, такой трамвай принесет выручку в размере – 2 970 000 руб., а в год – 11 880 000 руб..

       Считаем, что компания должна реализовывать свой потенциал на полную мощность в различных направлениях – открытие новых маршрутов, введение дополнительных маршрутов, профессиональная подготовка кадров для создания нового технопарка и т.п..

       Так, к примеру, предложенные нами 2 идеи могут принести ГУП «Мосгортранс» за год дополнительную выручку в размере: 48 168 000 руб..При этом это позволит увеличить количество перевезенных пассажиров в день в среднем на 150 тыс. человек.

Выводы по главе

Существует довольно большое количество различных методов проведения оценки влияния корпоративной культуры на трудоспособность работников предприятия.

Для оценки влияния корпоративной культуры на трудоспособность работников на предприятии ГУП «Мосгортранс» целесообразным было бы использование следующего алгоритма:

1) Анализ документации (бухгалтерской и финансовой);
2) Анализ элементов корпоративной культуры;
3) Анкетирование сотрудников;
4) Наблюдение за поведением повседневной работы сотрудников;
5) Интервьюирование определенной группы сотрудников;
6) Систематизация всех показателей и формирование отчетной документации в виде наглядных графиков и таблиц.

На основе показателей бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия за 9 месяцев 2015 года мы рассчитали такие показатели как: коэффициент текучести персонала и коэффициента эффективности корпоративной культуры. Первый показатель у нас получился равный примерно 4% уволившихся за 9 месяцев из всего количества персонала – это довольно низкий показатель за такой период времени. Второй показатель, коэффициент эффективности корпоративной культуры на данном предприятии довольно высокий, что обосновывается постоянным совершенствованием корпоративной культуры и высокой вовлеченностью персонала.

На предприятии ГУП «Мосгортранс» систематически проводится анкетирование сотрудников. Результаты последнего опроса персонала, проведенного в декабре 2015 года показали, что 73% сотрудников удовлетворены уровнем своего оклада, 27 % - процентов не удовлетворены, и

хотели бы поднять свой оклад еще на 1000-1500 руб. То есть больше четверти сотрудников ожидают повышения своей заработной платы.

Несмотря на то, что большинство сотрудников удовлетворены условиями работы на предприятии, существует ряд недостатков, которые мы попытались решить для улучшения показателей. Например, можно ввести различные кратковременные цели на предприятии, такие как: разработка дополнительных маршрутов на праздники и увеличение выпуска собственных единиц техники в квартал. Предложенные нами 2 идеи могут принести ГУП «Мосгортранс» за год дополнительную выручку и увеличить количество перевезенных пассажиров в день.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура является одним из основных механизмов эффективного управления персоналом, особенно для таких больших компаний, как наш объект исследования.

ГУП «Мосгортранс» является одним из крупнейших предприятий городского транспорта в мире: 40 тысяч его сотрудников и 52 филиала (в том числе 30 парков и депо) обслуживают около 700 маршрутов трамвая, троллейбуса и автобуса, обеспечивают работоспособность 909 трамвайных вагонов, 1607 троллейбусов и 5127 автобусов. Протяжённость маршрутной сети Мосгортранса составляет 7080 километров – это почти полная длина Транссиба, самой протяжённой железной дороги мира. Протяжённость трамвайных путей – 420 км, контактных сетей троллейбуса – 1270 км. Ежесуточно ГУП «Мосгортранс» обеспечивает перевозку более 6 млн пассажиров.

ГУП Мосгортранс включает в себя:

1. Основные подразделения
2. Автобусные парки (1-18 а/п)
3. Троллейбусные парки (1-8 т/п)
4. Трамвайные депо (1-5 т/д)
5. Специальные подразделения

Исходя из анализа документации предприятия, мы пришли к выводу, что корпоративная культура ГУП «Мосгортранс» сильна, она находится на высоком уровне. Она развита и распространена во всех подразделениях и филиалах, принимается всеми сотрудниками. Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании.

Корпоративный кодекс – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые приветствуются в компании. По сути, кодекс расставляет

приоритеты, определяет «правила игры» для всех сотрудников компании, устанавливает регламенты рабочих процессов, содержит модели поведения в различных ситуациях, способствует созданию уникальной корпоративной культуры.

Основной причиной создания корпоративного кодекса в ГУП «Мосгортранс» стало ее динамичное развитие, постоянное увеличение числа сотрудников. С другой стороны, на появление кодекса повлияла необходимость организации эффективного взаимодействия подразделений таким образом, чтобы все отделы были направлены на достижение общей цели, используя одни и те же методы, руководствуясь общими правилами. Единая корпоративная философия способствует сплочению коллектива, задавая общие для всех филиалов и подразделений принципы ведения бизнеса и поведения в организации.

В корпоративном кодексе ГУП «Мосгортранс» основное внимание отведено трем блокам:

- знакомству с миссией, ценностями, принципами компании;
- знакомству со сводом правил корпоративной этики;
- кадровой политике компании.

Уровень провозглашаемых ценностей включает в себя миссию, ценности и принципы предприятия.

Главная ценность компании – люди. В сотрудниках организации наиболее ценными являются следующие качества:

- инициативность и новые идеи – для возможности поиска новых путей совершенствования и повышения конкурентоспособности компании;
- честность и доверие – как основа работы в организации;
- профессиональные знания и навыки – для достижения высоких целей и выполнения поставленных задач;

- умение работать в команде – с целью достижения наилучших результатов, выработки лучших бизнес-решений, развития и профессиональной преемственности сотрудников.

Таким образом, в ГУП «Мосгортранс» в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

- Постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в ГУП «Мосгортранс» все сотрудники вовлечены в процесс достижения целей; руководство ставит реалистичные цели и открыто говорит о них.
- Ориентация на командную работу (вовлеченность) – в компании поощряется совместная деятельность сотрудников, в том числе между различными подразделениями; люди ощущают себя частью команды.
- Распределение ответственности и полномочий (вовлеченность) – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад в функционирование и развитие предприятия; решения принимаются на уровне руководства, где обеспечен доступ к наиболее достоверной информации.
- Стратегическое планирование (миссия) – у организации есть долгосрочная цель и направление развития, ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.
- Ценности компании (согласованность) – ключевые ценности ГУП «Мосгортранс» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.
- Видение будущего (миссия) – у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.

Эффективность влияния корпоративной культуры была доказана многими исследователями. Это выражается в том, что человек привык работать в четких условиях. По приходе на новое рабочее место

корпоративная культура помогает новому работнику быстрее освоится в коллективе, на примере других сотрудников быстро обучится особенностям его работы, алгоритму исполнения его функциональных обязанностей и общему алгоритму работы на предприятии различных служб. Корпоративная культура позволяет поддерживать здоровую дружественную атмосферу на предприятии, поэтому она так важна, в случае если предприятие большое или многочисленное, что упрощает процесс управления всеми его ресурсами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. [Электронный ресурс]: [(принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных ФКЗ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)]. // Российская газета. - 21.01.2009. - N 7. - Режим доступа: [Консультант плюс]. - Загл. с экрана.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) // Российская газета. - 08.12.1994. - N 238-239. - Режим доступа: [Консультант плюс]. - Загл. с экрана.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
4. Быченко Ю.Г. Теория управления / Ю.Г. Быченко, Т.М. Быченко. – Саратов: Научная книга, 2004. – 132с.
5. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2009. – 132 с.
6. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровыйменеджмент. - 2008. - № 9. - С. 20-24.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
8. Гаврикова С.А. Механизм трансформации корпоративной культуры на разных этапах жизненного цикла организации / С.А. Гаврикова // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 266-279.
9. Герцберг Ф. Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Герцберг, М.У. Майнер // Социологические исследования. — 1990. – № 1. - С. 122-131.
10. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
11. Ефремова Е. Корпоративная культура и система мотивации / Е. Ефресова // Менеджер по персоналу. – 2012. – №1. – С. 32-51.

12. Жемчугов А.М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 6-12.

13. Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

14. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90-92.

15. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2006. – №1. – С. 23-34.

16. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 800 с.

17. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130-136.

18. Мурашов М. Корпоративная культура: западная практика / М. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – С. 29-32.

19. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2009. – № 2. – С. 81-86.

20. Первакова Е. Методы количественной диагностики эффективной корпоративной культуры / Е. Первакова // Социальная политика и социальное партнерство. – 2012. - №2. – С. 45-52.

21. Рогачева, О.В. Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика / О.В.Рогачева // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – № 3. – С. 347-366.

22. Сайченко О.А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: дисс. … канд. экон. наук. - СПб., 2002. – 135 с.

23. Собчик Е. О проблемах создания корпоративной культуры в российских компаниях. Царское ли это дело? (из опыта работы с крупнейшими коммерческими организациями) / Е. Собчик // Московский психологический журнал. – 2007. – №2. – С. 28-36.

24. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 224с.

25. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 356 с.

26. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. - СПб.: Питер, 2008. - 148 с.

27. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2001. – 452 с.

28. Фарба Е.О. Социально-психологическое влияние организационной культуры на мотивацию персонала малого предприятия :Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Фарба Елена Олеговна : Москва, 2003 194 с.

29. Фей К. Организационная культура и эффеткивность: пример изучения иностранных компаний в России [Электронный ресурс] / К. Фей, Д. Дэнисон // Персонал Микс. – 2001. – №2. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/ pmix/2001-2/20.shtml?printversion.

30. Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Дэнисон // Вопросы экономики. – 2005. – №4. – С. 58-74.

31. Фомин А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда в организации: диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.03 / Фомин Анатолий Валентинович; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова].- Москва, 2009. – 137 с.

32. Чемеков В.П. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует / В.П.Чемеков // Кадровый вестник. – 2000. – № 12. – С. 17-22.

33. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

34. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность / О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2011. – №9. – С. 31-39.

35. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. –328 с.

36. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – Kogan, 2009. – 880 p.

37. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – Jossey-Bass, 2006. – 256 p.

38. Clark J.-M. It Takes More Than Money to Motivate People / J.-M. Clark. [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа : - URL: http://www.managerwise.com/article.phtml?id=502.

39. Deal T. E. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life / T.E. Deal , A.E. Kennedy. - Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.- 232 p.

40. Denison D. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness / D. Denison, A. Mishra // Organization Science. – 1995. – Vol. 6. № 2. – P. 204-223.

41. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, №3. – P. 257-259.

42. Kulakova A.Y. Motivation of staff in the organization / A.Y. Kulakova, , A.S. Kostrov // Economics and innovations management. – 2013. - № 6 [Электронныйресурс]. – Electronic journal. – Режимдоступа : URL : http://ekonomika.snauka.ru/en/2013/06/2563.

43. Maslow A.H. Motivation and Personality / A.H. Maslow. — New York: Harper & Row, 1954. – 411 p.

44. Roos W. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture / W. Roos, R. Eeden // SA Journal of Industrial Psychology. – 2008. – Vol. 34, №1. – P. 54-63.

45. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. – Jossey-Bass, 2004. – 437 p.