

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 92071311
Пожидаевой Кристины Николаевны

Научный руководитель
доктор эконом. наук, профессор
Третьякова Л.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных рыночных условиях ни одно коммерческое предприятие не способно эффективно осуществлять дела без корпоративной культуры. Корпоративная культура — это не только имидж организации, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее развитие связано с инновациями, сосредоточенными на достижение целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

Корпоративная культура существует в любом предприятии – с момента возникновения организации и до самого конца – вне зависимости от того, формируется специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное же управление корпоративной культурой проявляет наиболее позитивное влияние на предприятие. В частности, оно позволяет уменьшать расходы, причем не только на подбор персонала, но и, например, на внешний PR. Предприятие с правильно сформированной корпоративной культурой пользуется авторитетом на рынке и интересна как для потенциальных сотрудников, так и для акционеров и партнеров по бизнесу.

Корпоративная культура предоставляет людям чувства приверженности, сопричастности; создает высокопроизводительный и эффективный трудовой коллектив; способствует инициативе и коммуникациям. И непрерывные поиски продолжительного преимущества над конкурентами приводят управляющих непосредственно к необходимости заниматься проблемами культуры.

С каждым годом в современном бизнесе возникает все больше конкурентов, растет динамика событий, сложностей в ведении бизнеса, поэтому чтобы достойно выдерживать конкуренцию на рынке, необходимо постоянно совершенствовать и изучать корпоративную культуру на предприятии.

Степень научной разработанности темы. Общетеоретические аспекты корпоративной культуры изучали такие авторы, как Виханский О.С., Козлов В. В., Кричевский Р.Л., Наумов А. И., Спивак В.А., Тесакова Н.В., Томилов В.В. Из зарубежных авторов следует отметить Армстронга М.

Хофстеде Г., Шейна Э., Шольца К. В нашей работе также используются работы ученых в сфере управления персоналом – Веснин В. Р., Дятлов В. А., Егоршин А. П., Зайцева Т. В., Кибанов А. Я., а также других авторов, учебники и журналы по корпоративной культуре.

Объектом исследования является МАУК ДК «Молодежный».

Предметом исследования выступают социально-экономические и управленческие отношения, определяющие систему корпоративной культуры предприятия.

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы корпоративной культуры в МАУК ДК «Молодежный».

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

- 1) определить место и роль корпоративной культуры в системе управления предприятием;
- 2) рассмотреть методы оценки системы корпоративной культуры персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику МАУК ДК «Молодежный»;
- 4) провести анализ системы управления персоналом организации;
- 5) оценить существующую систему корпоративной культуры персонала в МАУК ДК «Молодежный»;
- 6) разработать проект по совершенствованию системы корпоративной культуры персонала в МАУК ДК «Молодежный»;
- 7) обосновать эффективность разработанных мероприятий.

Практическая значимость дипломной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области корпоративной культуры персонала на примере МАУК ДК «Молодежный».
2. Определены методы решения проблем в области корпоративной культуры персонала на примере МАУК ДК «Молодежный».

3. Разработан проект совершенствования системы корпоративной культуры на примере МАУК ДК «Молодежный».

Информационную базу исследования составляют законы Российской Федерации по вопросам государственного управления корпоративной культурой, нормативно – правовые источники по вышеперечисленным вопросам, учебная литература, научные труды, статьи, годовая отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2014-2016 годы, плановые и первичные документы.

Основными методами исследования дипломной работы являются:

- анализ научной литературы;
- статистический;
- расчетно-аналитический;
- метод поэлементной качественной оценки.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Место и роль корпоративной культуры в системе управления предприятием

Корпоративная культура как фактор эффективной организации управления и развития интеллектуального и информационного пространства выступает важным инструментом, оказывающим значительное воздействие на инновационное формирование.

Основным правовым компонентом корпоративной культуры является новый федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184 – ФЗ. Закон вступил в силу с 1 июля 2003 г. В соответствии с законом «техническое регулирование – это «правовое регулирование отношений в области установления.....» (ст. 2).

В современных рыночных условиях ни одно коммерческое предприятие не способно успешно осуществлять дела без корпоративной культуры. Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического формирования бизнеса. Ее развитие постоянно связано с инновациями, направленными на достижение целей и, следовательно, увеличение конкурентоспособности.

Организация – сложная система, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, как строятся взаимоотношения между ними, то, ради чего люди стали членами организации, какие устойчивые принципы и нормы деятельности и жизни организации они разделяют; что, по их мнению, плохо, что хорошо, и многое другое из того, что относится к нормам и ценностям. Все это отличает одну организацию от другой и значительно определяет результат выживания и функционирования организации в долгосрочной перспективе. В случае если возможно заявлять о том, что организация обладает «душой», в таком случае душа – корпоративная культура [15].

Корпоративная культура – это междисциплинарное представление, которое располагается на стыке таких участков знаний, как культурология, менеджмент, психология, организационное поведение, социология. Её уникальная интегративная суть представляет собой непростую концепцию, зависящую от исторических особенностей развития, ценностей и целей, управленческого стиля, политики, взаимоотношений в коллективе и особенностей внутренней коммуникации и других факторов.

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

Эмпирическое исследование управленческой деятельности ряда эффективных предприятий дает возможность утверждать, что интерес к корпоративной культуре становится насущно важным при наличии следующих условий: существующая корпоративная культура не соответствует стратегическим целям компании; любые нововведения встречаются действующим сопротивлением сотрудников, что не позволяет сохранять динамическое новаторство и развитие; присутствие застойных явлений в организации; разобщенность и разрозненность структурных подразделений или отделений; существующая корпоративная культура не выступает как фактор мотивации сотрудников на высокие достижения.

В теории менеджмента существуют различные подходы к раскрытию сущности понятия «корпоративная культура». В первом подходе она рассматривается как комплекс ценностей и представлений, которые создаются в человеке обществом, социальной работой и общественными взаимодействиями. При таком подходе организация воспринимается лишь как контекст, в котором выражаются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвергается воздействию предварительно сформированных взглядов своих сотрудников. Второй подход основывается на том, что организации сами формируют свои культуры. Представители этого подхода сосредотачивают свое внимание на уникальных церемониях, легендах и ритуалах, которые возникают в сфере, созданной руководством компании с помощью определенных норм, целей, правил и структур. Причем в компании могут существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия. Третий подход анализирует корпоративную культуру как суть организации, ее главное отличительное качество, организация и есть культура.

Большинство исследователей признают комплексный характер корпоративной культуры, но трактуют его по-разному. В их восприятии это:

- система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, характерных данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды;

- специфическая, характерная для данной организации система концепции взаимосвязей, отношений и взаимодействий, осуществляющихся в рамках определенной предпринимательской деятельности, ведения дела и метода постановки;

- система обычаев, символов, ценностей и принципов, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому;

- набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых ценностях, задающих людям ориентиры их поведения, правил и действий решения проблем внутренней интеграции работников и внешней адаптации [59].

Разнообразие представлений на корпоративную культуру может быть сужено, если в основу ее понимания представляют не атрибутивные характеристики, многообразие которых явно рассматривается в приведенных определениях, а концепция единых методологических основ, лежащих в их основе. Как зарубежные, так и отечественные специалисты к корпоративным принципам относят следующие (рис. 1.1)

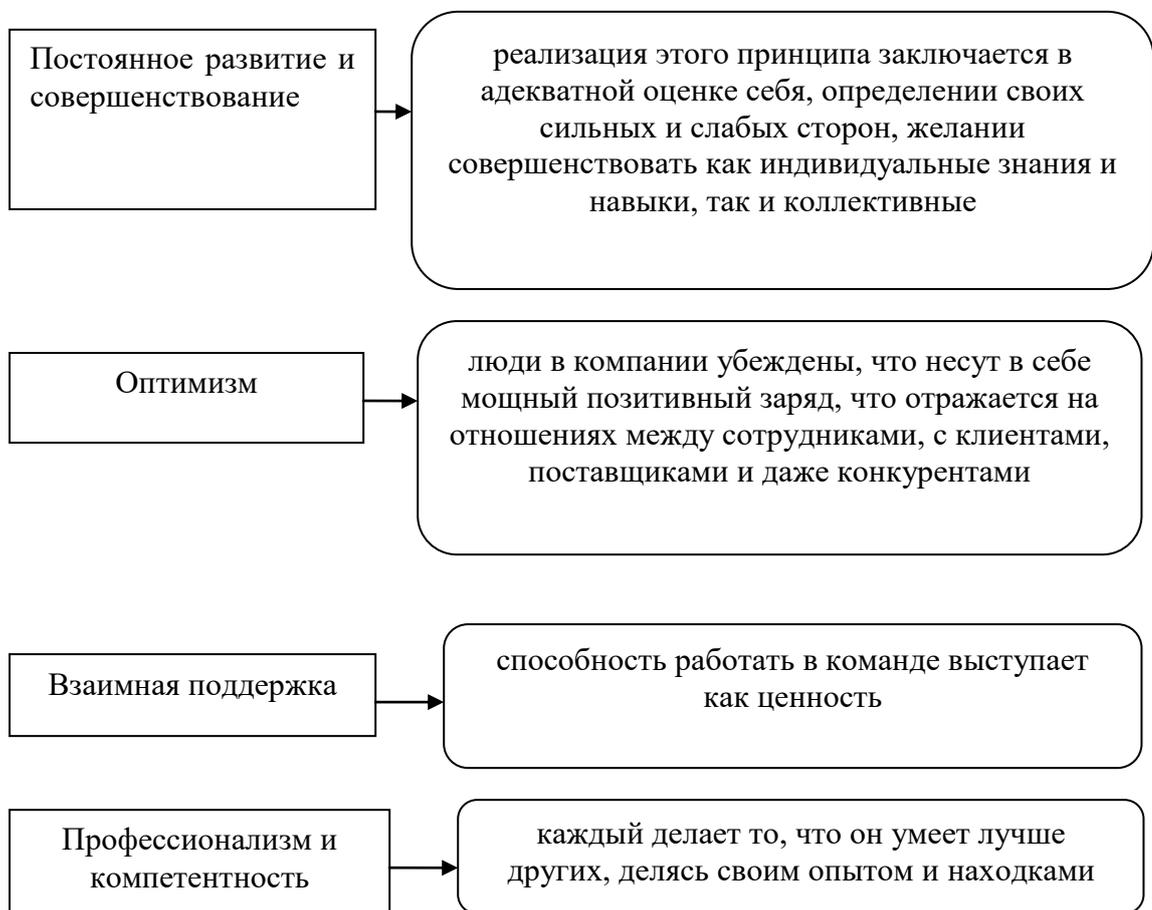


Рис. 1.1 Принципы корпоративной культуры

Ряд специалистов, отмечая важность позиции менеджеров разного уровня к развитию корпоративной культуры, выделяют принципы управления (совместная разработка целей и их достижение; успешная общая деятельность

сотрудников и руководителя; консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач; контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей; создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилие давали наибольший эффект; привитие сотрудникам ценностей организации) и взаимодействие (вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу; постоянный и систематический обмен информацией; доступность руководства для сотрудников организации) [24].

В целом концепции корпоративной культуры, с известной частью условности, можно разделить на две ключевые категории: рационально-прагматическая, рассматривающая корпоративную культуру как признак организации и предлагающая возможность воздействовать на ее развитие, и феноменологическая, трактующая культуру как назначение самой сути организации и отвергающая вероятность целенаправленного прямого влияния на ее развитие. Первый подход предоставляет выход на технологические возможности в управлении корпоративной культурой, а второй – демонстрирует уникальность создания корпоративной культуры, синергетизм ее существования. Соединение этих двух направленностей гарантирует формирование оптимального направления в развитии и создании культуры организации и увеличении ее производительности[23].

Корпоративной культуре присущи следующие функции (рис. 1.2).

Цель корпоративной культуры компании – достижение значительных результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к улучшению деятельности компании в целом и увеличению эффективности производственного менеджмента, к формированию нового типа лидера – носителя инновационно-предпринимательского духа, подающего сотрудникам пример социально важного поведения в различных моментах, способного фиксировать приобретенные культурно-хозяйственные

традиции и формировать новые.

Выдвижение таких лидеров в центр инновационной деятельности связано с тем, что любое преобразование, сокрушая установившейся порядок, порождает довольно мощное сопротивление. Инновационная корпоративная культура – это система распространенных в компании ценностей и норм, обеспечивающая высокий уровень инициативы, реализации инноваций и восприятия.

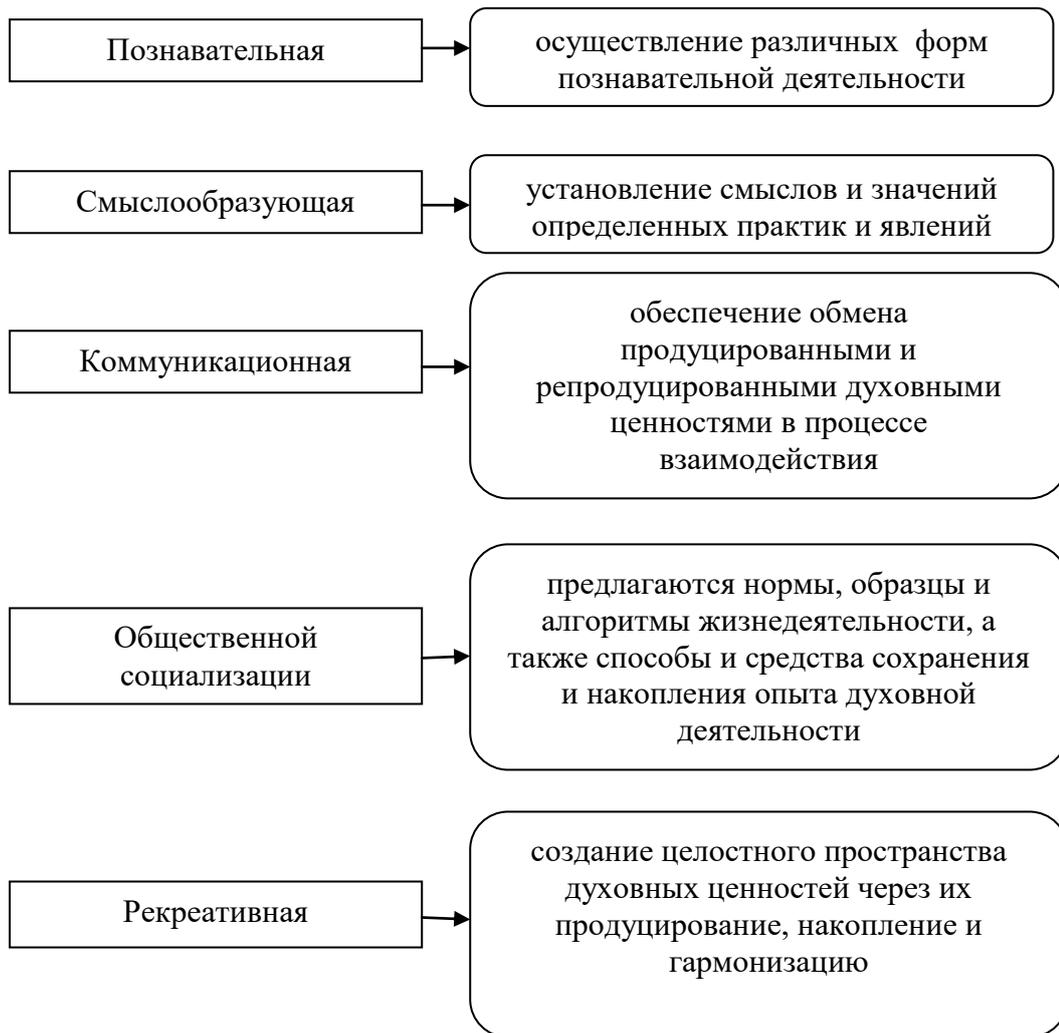


Рис. 1.2 Функции корпоративной культуры

Рассматривая внутреннюю культурную среду предприятия, можно сделать вывод, что она представляет собой связь неформальной и формальной системы, норм и правил деятельности, традиций и обычаев, групповых и индивидуальных интересов, особенностей поведения работников.

На рис. 1.3 представлена связь корпоративных и организационных образующих внутренней культурной среды. В данной системе неформальная составляющая – организационная культура, которая является самоорганизующейся системой, формирующейся независимо от управленцев. Формальная подсистема – корпоративная культура. Она целенаправленно формируется топ-менеджментом организации для более эффективного достижения поставленных целей.



1.3 Внутренняя культурная среда предприятия

Одним из этапов формирования корпоративной культуры предприятия является качественная оценка состояния культуры. Качественную оценку состояния корпоративной культуры можно предоставить на основе анализа реальных возможностей, осуществить требования, вытекающие из ее многофункциональной значимости: сформировать условия для социально-психологического комфорта, творческого труда, обеспечить социальное партнерство персонала [55].

Влияние корпоративной культуры, описывающая ее эффективность и стабильность в противостоянии иным тенденциям. Влияние корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Ряд показателей

Корпоративная культура предприятия существует всегда, независимо от того, занимается ли управление ее целенаправленным формированием или нет. Если корпоративная культура сформирована неосознанно, абсолютно возможно, что ряд ценностей, лежащих в ее основе, будет в разногласие с заявленными организационными целями и окажет негативное влияние на формирование мотивации к труду. Уровень корпоративной культуры, является не просто составляющей всей системы управления, а выступает основой для нее [57].

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что корпоративная культура – это обстановка жизнедеятельности сотрудников предприятия, система неформальных и формальных правил, традиций, обычаев, интересов и ценностных представлений. Корпоративная культура – это форма поведения, мышления, стиль жизни, система профессиональных ролей и норм. Корпоративная культура нацелена на интеграцию, сплоченность сотрудников, формирование мотивации, кодекса поведения, развитие ответственности за

достижение поставленных целей.

1.2 Подходы и технологии формирования системы корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры – сложный процесс, который обязан учитывать оперативные и стратегические задачи предприятия, повседневную работу, направленную на решение данных задач. Данную деятельность можно описать в виде квалификационных требований, планов, технологий, бизнес-процессов. Существует целый комплекс сформировавшихся норм, убеждений, стереотипов и привычек поведения сотрудников и руководителей, проявляющихся неформальным образом. Необходимо принимать во внимание воздействие внешней среды на организацию, а именно: социокультурных факторов и воздействие рынка. В целом же процесс формирования корпоративной культуры предприятия можно представить в виде схемы (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Процесс создания корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры уже функционирующей предполагает выявление сформировавшейся корпоративной культуры и её сопоставление с видением ценностей предприятия в будущем, установление направлений влияния на сотрудников для «привития» им морально этических норм и ценностей новой корпоративной культуры.

Формирование корпоративной культуры подразумевает достижение стабильности и, таким образом, стабильности предприятия, что должно разделяться большинством сотрудников и, предпочтительно, не изменяться со временем [54].

Корпоративная культура призвана осуществить одну из базовых человеческих потребностей – потребность принадлежности, к какой-либо группе.

Данная функция корпоративной культуры – формирование у сотрудников организации чувства причастности к единому процессу – выражается в том, что корпоративная культура способствует развитию человеческого капитала организации, а именно:

- усиливает связь работников с руководством организации, чувство общности (солидарности) всех участников трудового процесса вокруг традиций, ценностей, норм, что увеличивает ответственность за качество деятельности;

- формирует морально-этические установки и ценности, усиливающие реализацию потенциала духовной и интеллектуальной энергии сотрудников (деятельность на общую пользу, ценность сплоченного коллектива, ценность работника как личности).

Каждая из составляющих этого уровня может быть зафиксирована в традициях или закреплена в документах организации или сознательно поддерживаемых ценностях. Большую роль обретает процедура ознакомления, закрепления в сознании людей определенных единых и специфических законов поведения. В некоторых случаях данные ценности оформляются в виде

общественно и официально одобряемых документов – кодексов поведения, регламентируемых традиций, уставов.

При этом развитие ценностей корпоративная культура происходит, только в том случае, когда обеспечиваются условия для рациональной работы персонала, что должно обязательно привести к удовлетворенности условиями и содержанием труда, обеспеченностью социальными благами, отношениями в коллективе, оплатой труда социально-психологической атмосферой в коллективе[37].

Формирование корпоративной культуры – сложный и длительный процесс, который традиционно включает четыре этапа (рис. 1.6).

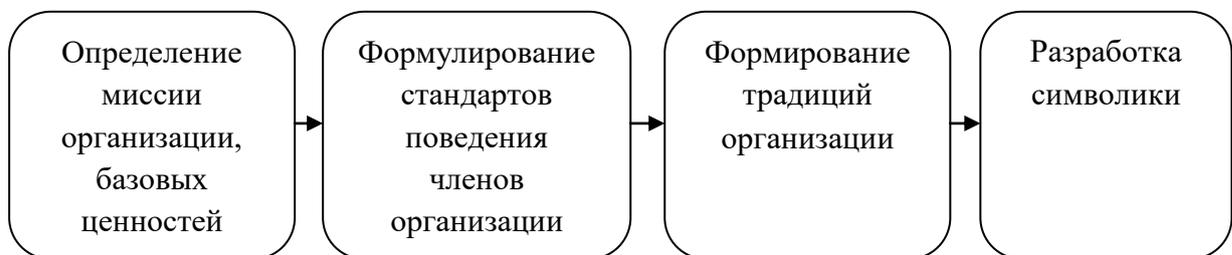


Рис. 1.6 Этапы формирования корпоративной культуры

Проанализируем ключевые этапы работы менеджера по развитию и формированию корпоративной культуры.

1. Анализ существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям: символика, традиции и базовые ценности; «герои» организации; существующие методы развития и формирования корпоративной культуры; стандарты поведения.

2. Разработка корпоративного кодекса включает в себя определение приоритетных направлений развития, стратегических перспектив и миссии; определение общих принципов корпоративного поведения, символики и традиций.

3. Определение методов и форм работы с персоналом. Главный результат эффективной работы по развитию и формированию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников, которая заключается в

отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Ключевые составляющие приверженности:

- интеграция (объединение работников вокруг целей организации, присвоение работникам организационных целей);
- вовлеченность (стремление работника вносить свой вклад в достижение целей организации);
- лояльность (желание оставаться членом организации, эмоциональная привязанность к организации).

Для формирования приверженности сотрудников ценностями и целями организации используются различные методы: корпоративные стандарты, корпоративные средства массовой информации, брендинг; привилегии и льготы, социальные программы, поощрение инициатив и конкурсы, семинары и корпоративные конференции, развитие персонала и обучение; поздравления и корпоративные праздники; благотворительность, спорт, семейные программы.

С целью развития успешной инновационной корпоративной культуры более широко применяются следующие технологии:

- тренинги для управленческой команды, направленные на развитие определенных способностей, соответственных предполагаемой культуре (они позволяют менеджерам лучше определить роль каждого из них в формировании корпоративной культуры и понять обстановку в компании);
- обучающие семинары с целью формирования у персонала настроения на восприятие инноваций и инициативу;
- проведение и разработка корпоративных мероприятий, направленных на рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры;
- помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования инициативности, высокой инновационной активности и креативности).

4. Реализация проектов.

5. Исследование динамики развития корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов (большинство менеджеров и сотрудников компании разделяют общие методы и ценности ведения бизнеса), адаптивность культуры, адекватность корпоративной культуры выбранной стратегии компании (способность быть катализатором изменений). От последней характеристики зависит способность эффективно работать в долгосрочной перспективе и восприимчивость организации к изменениям внешней среды. Ценности, определяющие адаптивность культуры, – склонность к риску, доверие, креативность, предприимчивость.

Сформированная корпоративная культура свидетельствует об абсолютной идентификации сотрудника с компанией и означает, что он не только осознает идеалы компании, четко придерживается норм и правил поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре поведения[58].

Основные этапы исследования корпоративной культуры предприятия (рис. 1.7).

Проблема увеличения производительности работы регулярно возникает перед руководством каждого предприятия. Важным условием увеличения эффективности функционирования предприятия является формирование корпоративной культуры.

Развитие корпоративной культуры в направлении тенденций инновационного развития в сообществе и отрасли в целом, активности и восприимчивости персонала позволяет обеспечить сбалансированность и соответствие стратегических задач компании, повысить творческую активность сотрудников, стимулируя рост предложений по совершенствованию процессов и других организационных изменений, связанных с повышением результативности и эффективности управления, ускорить процесс

формирование в компании эффективных команд и интеграции, реализующие инновационные проекты.



Рис. 1.7 Этапы исследования корпоративной культуры предприятия

Т. Баландина рассматривает структуру корпоративной культуры и выделяет в ней следующие блоки: событийная культура, культура внешней идентификации, культура внутренних коммуникаций, социально-психологическая культура, ценностно-нормативная культура, философия организации (рис. 1.8).

Каждая из данных частей содержит собственные элементы. Идеология организации является основным компонентом корпоративной культуры, влияющим на все остальное, поэтому она расположена в центре.

В последнее десятилетие создается новый стратегический подход к развитию организации – обеспечивающий увеличение прибыли за счет

мобилизации всех ее ресурсов на выявление и повышение ее конкурентоспособности, вовлечение, привлечение и удержание наиболее прибыльных клиентов за счет повышения качества обслуживания и удовлетворенностей клиентов [41].



Рис. 1.8 Структура корпоративной культуры

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что формирование корпоративной культуры – целенаправленный процесс внедрения, использования и распространения ценностей, формирование условий для создания традиций поведения. Корпоративная культура задает кадровую политику, ценностные ориентиры, создает имидж и деловую этику. Корпоративная культура призвана объединять, формировать стимулы, повышать инициативу, ориентирована на общие цели и продвижение.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы корпоративной культуры

Корпоративная культура является основой формирования каждого успешного предприятия. Развитие корпоративной культуры связано с рядом инноваций, нацеленных на достижение целей и тем самым сохранения конкурентоспособности на рынке.

Если в организации следует осуществить «культурные изменения», в таком случае следует исследовать и определить сформировавшуюся корпоративную культуру. Это можно совершить с помощью разных методов оценки корпоративной культуры. Самые распространенные из них: метод опроса; методы системного анализа; описание элементов корпоративной культуры; социометрические методы; статистические методы; определение типа корпоративной культуры [56].

Проанализируем типологию корпоративной культуры С. Ханди. Американский социолог предложил свою классификацию типов культуры. Для анализа он выбрал ценностные ориентации личности, процесс распределения власти в организации, отношения организации и индивида, характер деятельности организации и ее структуру на различных стадиях развития. На основе изучения данных характеристик С. Ханди выделил 4 вида организационной культуры (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды организационной культуры

<p>Культура власти Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес).</p>	<p>Культура роли Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху.</p>
<p>Культура задачи Небольшая организация с органической структурой.</p>	<p>Культура личности Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консульские фирмы, творческие союзы).</p>

Таким образом, конструктивным решением проблем управления и функционирования предприятиями должны стать создание современной корпоративной культуры и систематический анализ её состояния.

Корпоративную культуру можно анализировать как сравнительно новое явление для российского экономического пространства, в то время как на Западе ее теория была, существовала более 20 лет назад. Роль корпоративной культуры для предприятия связана с усилением значимости человеческого капитала как главного субъекта производственных взаимоотношений, непосредственно воздействующего на экономическую эффективность предприятия.

По мере укрепления и формирования рыночных отношений, а также заимствования зарубежного опыта для многих российских предприятий корпоративная культура стала результативным инструментом управления и значимым источником конкурентоспособных положительных сторон. На сегодняшний день одной из экономических проблем в управлении является правильное обоснование показателей эффективности корпоративной культуры с целью ее положительного влияния на конечный экономический итог.

В подходах разных исследователей имеются существенные противоречия, подтверждающие многосторонность и сложность феномена корпоративной культуры.

Теория корпоративной культуры – это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих представление в ценностях предприятия, задающих людям ориентиры их действий и поведения [44].

Для детального анализа влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия необходимо исследовать элементы корпоративной культуры: межличностных отношений; средств труда; управления; работника; условий труда.

Возвращаясь к анализу эффективности корпоративного управления, необходимо выделить, что тип корпоративной культуры не воздействует на способ оценки, в тот период как отдельные ее компоненты служат основными показателями для использования разных методов.

Выявив уровень воздействия того или иного элемента корпоративной культуры на деятельность предприятия, можно говорить о дальнейшей корректировке отдельных ее элементов для повышения эффективности.

Для расчета и анализа социологической и экономической эффективности корпоративной культуры выбираются такие показатели, как текучесть кадров и дисциплина. При эффективной корпоративной культуре уровень текучести, как правило, низкий. Текучесть кадров ведет к увеличению непроизводительных затрат, связанных с отбором и подбором кадров, их адаптацией и обучением персонала.

Движение рабочей силы характеризуется рядом коэффициентов или показателей: коэффициент по выбытию, оборота по приему, коэффициент постоянства кадров, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров. Движение рабочей силы разнообразно: уход на пенсию и вступление в трудоспособный возраст; трудоустройство вблизи от места проживания, перемена местожительства; окончание военной службы, призыв в армию; получение профессионального образования; трудоустройство по специальности; неудовлетворенность условием труда, уровнем оплаты труда.

Оборот по приему – это число принятых на работу за отчетный период времени.

Формирования рабочей силы: после окончания учебных заведений; принято самим предприятием; по направлению служб занятости и трудоустройства; в порядке перевода с других предприятий.

Формирования рабочей силы может быть расширен с учетом потребностей управления кадрами.

Коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч}, \quad (1.1)$$

где $Ч_{пр}$ – количество принятого персонала;

$Ч$ – среднесписочная численность персонала.

Оборот по выбытию — это число уволенных по всем причинам.

Основные уважительные причины выбытия: выход на пенсию; окончание срока договора; призыв в армию; в порядке перевода на другое предприятие; смерть работника; поступление в учебное заведение.

Коэффициент оборота по выбытию (K_v):

$$K_v = \text{Чув} / \text{Ч}, \quad (1.2)$$

где Чув – количество уволившихся сотрудников.

Текущая рабочая сила – это движение работников из штата предприятия. Обычно текущая кадровая численность отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник.

Коэффициент оборота по увольнению ($K_{об. ув.}$):

$$K_{об. ув.} = \text{Чув} / \text{Ч}, \quad (1.3)$$

где Чув – количество уволившихся за период.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пост}$):

$$K_{пост} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Чув}) / \text{Ч}, \quad (1.4)$$

где Ссп. ч. – списочная численность на начало периода;

Чув – число уволенных за период.

Коэффициент текучести персонала ($K_{текуч.}$):

$$K_{текуч.} = (\text{Чсж} + \text{Чув1}) / \text{Ч}, \quad (1.5)$$

где Чсж – число уволенных по собственному желанию;

Чув1 – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины;

Ч – среднесписочная численность за период.

Показатель текучести сотрудников является индикатором здоровья предприятия и принимаемых управленческих решений.

Коэффициент влияния корпоративной культуры Квлн:

$$Квлн = \sum I / 5n, \quad (1.6)$$

где I – характеристика корпоративной культуры;

n – количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что характерными чертами эффективной корпоративной культуры являются: мотивация на успех и создание условий для постоянного совершенствования работников и их развития, высокий образовательный уровень работников; горизонтальная система управления и эффективное руководство, творческий потенциал и ориентация на долгосрочные цели. Исходя из подходов к определению эффективности деятельности предприятия, можно выделить блок показателей эффективности – экономический (рентабельность, производительность). Эффективность деятельности предприятия в контексте воздействия корпоративной культуры, в свою очередь, можно оценить, используя следующие показатели: текучесть кадров, коэффициент удовлетворенности организацией.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МАУК ДК «МОЛОДЕЖНЫЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МАУК ДК «Молодежный»

Муниципальное автономное учреждение Дворец культуры «Молодежный» начал свою работу с 1988 года в составе профсоюзного комитета ОАО ОЭМК. С 1998 года ДК работает в составе учреждений культуры администрации Старооскольского городского округа. В 2012 году ДК «Молодежный» стал муниципальным автономным учреждением культуры. Учреждение неоднократно завоевывало высокие места среди учреждений культуры области.

Предметом деятельности МАУК «Дворец культуры «Молодежный» является выполнение работ, оказание услуг в целях реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере культуры.

Основными целями учреждения являются:

- создание благоприятных условий для организации культурного досуга и отдыха жителей городского округа;
- развитие всех видов и жанров самодеятельного творчества населения;
- повышение культуры населения средствами вокального – хорового, хореографического, музыкального театрального, изобразительного искусства;
- поиск, поддержка и развитие творческой и одаренной молодежи через организацию викторин, смотров и участие в них;
- духовное воспитание молодежи через овладение культурным и историческим наследием Российского государства, мировой культуры;
- развитие межрегиональных и международных культурных обменов.

Основными видами деятельности Учреждения являются:

- создание и организация работы кружков художественного творчества, любительских объединений, самодеятельных творческих коллективов, студий,

клубов по интересам;

- организация и проведение дней отдыха, праздничных торжеств, танцевальных и развлекательных вечеров, шоу – представлений, карнавалов, игр, развлечений, балов, спектаклей, дискотек, концертов, театрализованных представлений и праздников, викторин, встреч, чествований, митингов, экскурсий, эстрадных программ, КВН, массовых гуляний;

- организация и проведение фестивалей, смотров, конкурсов, выставок самодеятельного творчества;

- участие творческих коллективов Учреждения в фестивалях, смотрах, конкурсах;

- организация и поиск, поддержка и развитие творческой и одаренной молодежи городского округа;

- оказание консультативной, методической и организационно-творческой помощи при подготовке и проведении культурно -досуговых мероприятий;

- информирование населения о проведении культурно-досуговых мероприятий посредством размещения сведений в средствах массовой информации, сети Интернет, на информационных стендах Учреждения, путем индивидуального информирования и другими способами.

Учреждение вправе также осуществлять следующие виды деятельности:

- организация, проведение и оформление вечеров отдыха, танцевальных и других вечеров, праздников, встреч, гражданских и семейных обрядов, балов, концертов, спектаклей и других культурно -досуговых мероприятий;

- предоставление оркестров, ансамблей, самодеятельных художественных коллективов и отдельных исполнителей для семейных и гражданских праздников и торжеств;

- организация и проведение занятия в платных кружках и студиях;

- предоставление услуг по прокату сценических костюмов, звукоусилительной и осветительной аппаратуры и другого профильного оборудования;

- организацию и проведение выставок;
- предоставление помещений, сценических и концертных площадок в аренду.

Для реализации творческих возможностей и организации свободного времени людей во Дворце культуры «Молодежный» функционирует 82 клубных формирования с охватом 4908 участников. Из них 61 – клубные формирования самодеятельного творчества и 21 – любительские объединения и клубы по интересам.

Во Дворце культуры «Молодежный» ведут активную концертную деятельность четыре профессиональных коллектива: духовой оркестр, оркестр русских народных инструментов, ансамбль эстрадной песни «Хорошее настроение», вокальный ансамбль «Оазис». Коллективы являются Лауреатами многих международных, всероссийских, областных и межрегиональных конкурсов и фестивалей. Они ежегодно дают более 267 концертов для разных категорий населения Белгородской области.

Полное официальное наименование учреждения: муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Молодежный».

Учреждение является унитарной некоммерческой организацией. Организационно-правовая форма Учреждения: муниципальное автономное учреждение.

Нормативные правовые акты, регулирующие порядок оказания муниципальной услуги.

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 06.10.2003 г. 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
4. «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» от 09.10.1992 г. № 3612-1.

5. Устав муниципального автономного учреждения культуры «Дворец культуры «Молодежный».

6. Постановление правительства Белгородской области от 09.06.2006г. № 135 пп «Об утверждении стандартов качества бюджетных услуг «Региональный стандарт качества», «Качество услуг в области культуры и искусства».

7. Закон Белгородской области от 28.12.2004 г №165 «Социальный кодекс Белгородской области».

8. Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 25.08.2010 г №3406 «Об утверждении Положения об оплате труда работников учреждений культуры Старооскольского городского округа Белгородской области».

Муниципальное учреждение культуры «Дворец культуры Молодежный» создано на основании постановления главы города Старый Оскол и Старооскольского района Белгородской области от 6 августа 1998 года № 1293 «О создании муниципального учреждения «Дворец культуры Молодежный», распоряжения председателя комитета по управлению муниципальным имуществом города Старый Оскол и Старооскольского района Белгородской области от 06 августа 1998 года № 276-у «Об учреждении муниципального учреждения культуры «Дворец культуры Молодежный».

Муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Молодежный» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об автономных учреждениях» и постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 29 ноября 2011 года № 5099 «О создании муниципального автономного учреждения культуры «Дворец культуры «Молодежный» путем изменения типа существующего муниципального учреждения культуры «Дворец культуры «Молодежный».

Муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры

«Молодежный» является правопреемником муниципального бюджетного учреждения культуры «Дом культуры «Железнодорожник» в отношении его прав и обязанностей в полном объеме.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Основами законодательства Российской Федерации о культуре, Федеральным законом «Об автономных учреждениях», иными федеральными законами, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, иными федеральными нормативными актами Российской Федерации, нормативными актами Белгородской области, Уставом Старооскольского городского округа, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, локальными правовыми актами начальника управления культуры администрации Старооскольского городского округа, настоящим Уставом, локальными актами Учреждения.

Организационную структуру учреждения представим в Приложении 1.

Проведя анализ организационной структуры учреждения, выявили 8 основных отделов: художники – модельеры театрального костюма, специалист по кадрам, финансово – экономический отдел, художественный отдел, зрелищно – массовый, хозяйственный, профессиональных коллективов, информационно – проектная деятельность.

Показатели учреждения за последние три года имели следующие источники финансирования: местный бюджет; внебюджетный фонд от платных форм культурной деятельности. Основным источником финансирования деятельности данного учреждения является местный бюджет. В таблице 2.1 рассмотрим показатели источников финансирования.

Как показывают данные таблицы 2.1, учреждение увеличивает источники финансирования местного бюджета в 2016 году на 11,2% больше, чем в 2014г., внебюджетный фонд составляет 99,96%.

Таблица 2.1

Показатели источников финансирования

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
Местный бюджет	18703324	80,4	19714935	81,2	20801858	82,1	111,2
Внебюджетный фонд	4551739	19,6	4553979	18,8	4550000	17,9	99,96

В таблице 2.2 рассмотрим источники поступления внебюджетных средств за последние три года.

Таблица 2.2

Источники внебюджетных средств

Показатели	2014		2015		2016		2016 г. к 2014 г., %
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
Дискотека	735670	16,2	634359	13,9	700730	15,4	95,3
По договорам	1687365	37,1	1801520	39,6	1701650	37,4	100,8
Родительская плата (кружки)	1370650	30,1	1339450	29,4	1372550	30,2	100,1
Спонсорская помощь	400000	8,8	400000	8,8	400000	8,8	100,0
Коммунальные услуги по договорам	358054	7,9	378650	8,3	375070	8,2	104,8

Как показывают данные таблицы 2.2, учреждение в 2014 г. наиболее удельный вес получения внебюджетных источников занимают доходы по договорам 37,1%, следом идет доход от родительской платы 30,1% и дискотек 16,2%. По сравнению с 2014 годом наиболее удельный вес занимают доходы от оказания услуг по договорам – 39,6% и доход от родительской платы 29,4% и по сравнению с прошлым годом увеличился в процентном отношении доход от коммунальных услуг по договорам – 8,3%. Это связано с повышением родительской платы за посещение детьми платных кружков, студий. Но по-прежнему данные виды мероприятий на платной основе остаются самыми доходными. Источники внебюджетных средств за 2016 год, как и в прошлые года основные от дискотек 15,4%, от родительской платы 30,2% и по договорам 37,4 %.

В таблице 2.3 рассмотрим перечень тарифов на услуги, оказываемые МАУК ДК «Молодежный» населению в 2016 году.

Таблица 2.3
Перечень тарифов на услуги, оказываемые МАУК ДК «Молодежный» в 2016 году

Наименование услуг	Единица измерения	Цена руб.
Проведение концертов, праздников, встреч для взрослых	билет	140-00
Проведение концертов, праздников, встреч для детей до 14 лет	билет	110-00
Занятие одного человека в студии хореографической пластики и миниатюр «Сварга»	месяц	650-00
Занятие одного человека в студии бального танца «Аура»	месяц	650-00
Занятие одного человека в студии современного эстрадного танца «Данс Миссия»	месяц	650-00
Занятие одного человека в хореографической студии «Экспромт»	месяц	650-00
Занятие одного человека в студии современной эстрадной песни	месяц	650-00
Занятие одного человека в студии бального танца	месяц	650-00
Занятие одного человека восточными танцами в студии «Биллиданс»	месяц	700-00
Проведение развлекательных программ для детей до 14 лет	билет	65-00
Проведение развлекательных программ для школьников 9-11 классов	билет	65-00
Проведение вечеров отдыха для студентов	билет	110-00
Проведение вечеров отдыха для школьников 9-11 классов	билет	65-00
Проведение вечеров отдыха для школьников 5-9 классов	билет	65-00
Проведение торжеств, посвященного дню рождения	мероприятие	11300-00
Проведение свадебного торжества (до 80 чел. 1 день)	мероприятие	12500-00
Проведение свадебного торжества (до 80 чел. 2 дня)	мероприятие	16000-00
Проведение свадебного торжества (от 80 до 100 чел. 1 день)	мероприятие	13700-00
Проведение свадебного торжества (от 80 до 100 чел. 2 дня)	мероприятие	17800-00
Проведение свадебного торжества (от 100 до 120 чел. 1 день)	мероприятие	14300-00
Проведение свадебного торжества (от 100 до 120 чел. 2 дня)	мероприятие	18500-00
Проведение свадебного торжества (от 120 до 150 чел. 1 день)	мероприятие	14900-00
Проведение свадебного торжества (от 120 до 150 чел. 2 дня)	мероприятие	19400-00
Выполнение предварительного заказа на книги, периодические издания по телефону	шт.	12-90
Составление методических разработок	услуга	140-00
Предоставление во временное пользование книжных и периодических изданий	издание в сутки	25-00
Занятие одного человека в детской студии современного танца «Ассорти»	месяц	650-00
Занятие одного человека в вокальном ансамбле «Иван – да – Марья»	месяц	650-00
Занятие одного человека в студии «Streetdance»	месяц	650-00
Проведение выездных концертов, праздников, встреч для взрослых	билет	195-00

Прокат посуды для торжеств:		
Ложки	шт.	5-60
Вилки	шт.	5-60
Тарелки	шт.	5-60
Стакана	шт.	5-60
Рюмки	шт.	2-80
Дискотека «Клубника»	билет	70-00
Занятие одного человека в вокальной группе «Супер – пупер»	месяц	490-00
Театрализованный новогодний утренник для детей до 14 лет	билет	156-00
Занятие одного человека в группе бальных танцев для взрослых при студии «Аура»	месяц	700-00
Занятие одного человека в вокальной группе «Камертон»	месяц	650-00
Занятие одного человека хореографией в Образцовом коллективе вокального ансамбля «Супер – пупер»	месяц	160-00
Занятие одного человека в студии бардовской песни	месяц	490-00
Открытый фестиваль хореографического искусства малых форм «Радуга танца»:		
-организационный взнос за участие дуэт / пара, трио, малая группа	человек	320-00
-организационный взнос за участие в соло	человек	160-00
-за вторую и последующие дисциплины и номинации танцор доплачивает	человек	110-00
-входной билет (в том числе родителей и сопровождающих)	человек	55-00
Открытый фестиваль – конкурс авторской молодежной песни «Песни сердца»:		
-организационный взнос за участие	человек	55-00
-входной билет для зрителей	билет	55-00
Предоставление услуг по прокату сценических костюмов:		
-костюм «Дед мороз»	сутки	750-00
-костюм «Снегурочка»	сутки	750-00
-платье детское танцевальное	сутки	320-00
-сарафан русский	сутки	430-00
-костюм театральный	сутки	320-00
-форма военная	сутки	540-00
Открытый фестиваль – конкурс русской песни и фольклора «Песни над Осколом»:		
-организационный взнос за участие солист	человек	320-00
-организационный взнос за участие дуэт, ансамбль	человек	160-00
-организационный взнос за участие хор	хор	1100-00
-за вторую и последующие дисциплины и номинации участник доплачивает	человек	110-00
-входной билет для зрителей	билет	55-00
Занятие одного человека в театре песни «Хорошее настроение»	месяц	650-00
Организации и проведение игр и развлечений для молодежи	билет	100-00
Фестиваль – конкурс «Сердце тебе не хочется покоя» для людей старшего поколения:		
- организационный взнос	человек	55-00
-входной билет для зрителей	билет	55-00
Занятие одного человека в ансамбле русской песни	месяц	320-00

Продолжение таблицы 2.3

Фестиваль – конкурс вокального искусства «Мой голос ввысь летит» для детей до 14 лет: -организационный взнос за участие солист -организационный взнос за участие дуэт, ансамбль -организационный взнос за участие хор -за вторую и последующие дисциплины и номинации участник доплачивает -входной билет для зрителей (в том числе родителей и сопровождающих)	человек человек хор человек билет	320-00 160-00 1100-00 110-00 55-00
Открытый конкурс бальных танцев «Осень на паркете»: -организационный взнос за участие -входной билет для зрителей (в том числе родителей и сопровождающих)	человек билет	140-00 140-00
Фото с театрализованным персонажем на свой фотоаппарат	1 фотография	20-00

В таблице 2.4 рассмотрим перечень тарифов на услуги, оказываемые МАУК ДК «Молодежный» индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам в 2016 году.

Таблица 2.4

Перечень тарифов на услуги, оказываемые МАУК ДК «Молодежный» индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам

Наименование услуг	Единица измерения	Цена руб.
Прокат звукоусилительной аппаратуры: -мощность 5 кВт -мощность 2,5 кВт	час час	6200-00 3100-00
Организация и проведение культурно – массовых, торжественных и других мероприятий для взрослых	час	11000-00
Организация и проведение культурно – массовых, торжественных и других мероприятий для детей	час	9400-00
Организация и проведение концерта эстрадного ансамбля «Хорошее настроение»	час	17200-00
Организация и проведение концерта оркестра русских народных инструментов	час	7900-00
Организация и проведение концерта духового оркестра	час	9400-00
Сольный вокальный (танцевальный) номер	номер	1080-00
Выездной концерт	час	15600-00
Организация и проведение Новогоднего утренника	час	15600-00
Коллективный вокальный (танцевальный) номер	номер	1500-00
Организация и проведение совместного мероприятия (выставки – продажи)	час	1200-00
Организация и проведение культурно – массовых, торжественных мероприятий (для малообеспеченных граждан МБУ «КЦСОН» и УСЗН)	час	6700-00
Организация и проведение концерта вокального ансамбля	час	17200-00

Продолжение таблицы 2.4

Организация и проведение совместного мероприятия (зрительный зал) для проведения собраний, презентаций, репетиций, семинаров, без дополнительных услуг по звукоусилению	час	2300-00
Организация и проведение концертных и концертно-развлекательных программ для отдыхающих СОК «Белогорье»	час	12200-00
Проведение концерта творческих коллективов ДК «Молодежный» на своих площадках	час	16000-00
Фото с театрализованным персонажем на свой фотоаппарат	1 фотография	20-00
Предоставление услуг по прокату сценических костюмов:		
-костюм «Дед мороз»	сутки	750-00
-костюм «Снегурочка»	сутки	750-00
-платье детское танцевальное	сутки	320-00
-сарафан русский	сутки	430-00
-костюм театральный	сутки	320-00
-форма военная	сутки	540-00

Как показывают данные таблицы 2.3 и 2.4 получения внебюджетных источников занимают услуги оказываемые МАУК ДК «Молодежный» населению, а так же индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам.

Нагляднее рассмотрим на гистограмме соотношение бюджетных и внебюджетных источников на рисунке 2.1.

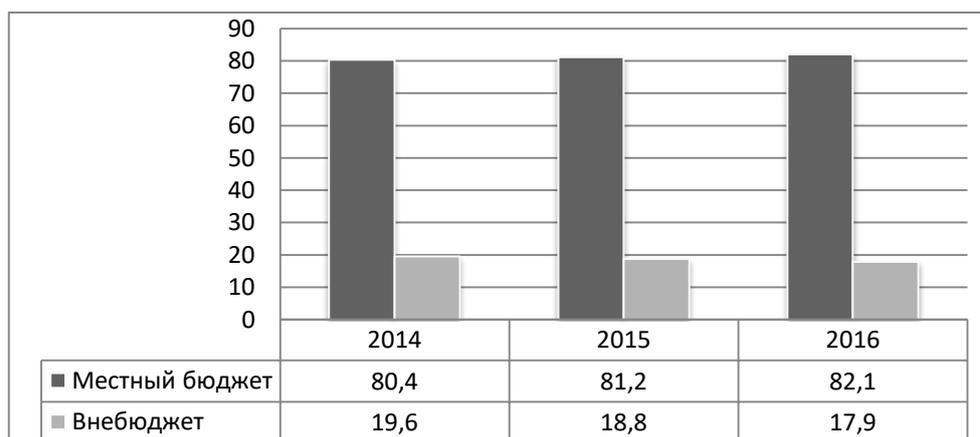


Рис. 2.1 График соотношения бюджетных и внебюджетных источников

В таблице 2.5 представлены показатели поступления и использования финансовых ресурсов за 2016 год.

Поступление и использование финансовых ресурсов

Поступило за год, тыс. руб.			
Бюджетные ассигнования учредителя	Финансирование из бюджетов других уровней	От предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	От сдачи имущества в аренду
19715	0	4587	101
Израсходовано за год, тыс. руб.			
Расходы на оплату труда	На капитальный ремонт и реставрацию	На приобретение (замену) оборудования	На социально – значимые мероприятия
16910	0	154	153

Как показывают данные таблицы 2.5, за 2016 год наибольший вклад в поступление финансовых средств отмечается бюджетные ассигнования учредителя 19715 тыс. руб., а наибольший расход занимает оплата труда 16910 тыс. руб.

Более важным экономическим способом мотивации является заработная плата. Системы, формы и оплата труда, надбавки, премии, а так же другие виды устанавливаются руководством самостоятельно.

Зарботная плата важный показатель деятельности. Целесообразно сопоставить заработную плату работников МАУК ДК «Молодежный» со средним заработком по Белгородской области для того чтобы осознать насколько меньше или больше получают работники МАУК ДК «Молодежный». Сведения о средней заработной плате представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Показатели средней заработной платы в МАУК ДК «Молодежный» и по Белгородской области

Год	В МАУК ДК «Молодежный», руб.			По Белгородской области, руб.
	Вспомогательный персонал	Специалисты	Основной персонал	
2014	5600	14950	8700	23170
2015	7300	15800	10800	24000
2016	8800	17900	11600	25059

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют о том, что заработная плата персонала невысокая, и это притом, что персонал работает на полторы, две ставки. Размер заработной платы в основном персонале выше, чем у

вспомогательного. Заработная плата вспомогательного персонала не приблизилась к средней заработной плате по Белгородской области. Основной персонал и специалисты имеют также низкую заработную плату.

Таким образом, МАУК ДК «Молодежный» осуществляет работу по оказанию услуг в целях реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере культуры. За исследуемый период в учреждении увеличился объем услуг, по многим внебюджетным источникам финансирования, максимальный показатель – коммунальные услуги по договорам (104,8%), минимальный – дискотека (95,3%). Анализ показал, что доходы от осуществления деятельности учреждения снижаются в динамике за исследуемый период.

2.2 Анализ системы управления персоналом организации

МАУК ДК «Молодежный» возглавляет директор, назначаемый на должность на контрактной основе управление культурой администрации Старооскольского городского округа. Директор осуществляет управление МАУК ДК «Молодежный» на основе единоначалия, организует работу и несет ответственность за его деятельность в пределах его компетенции, издает приказы и распоряжения, дает указания, обязательные для всех работников организации. Директор имеет заместителя по информационно-проектной деятельности. Заместителя директора назначают на должность и освобождают от должности директора учреждения. Директор самостоятельно, в пределах утвержденных ассигнований определяет численность, квалификационный состав, нанимает (назначает) на должность и освобождает от должности работников (кроме своих заместителей), заключает с ними договоры. Полномочия трудового коллектива определяются законодательством Российской Федерации и Коллективным договором.

Управление МАУК ДК «Молодежный» осуществляется в соответствии с Уставом учреждения, Правилами внутреннего трудового распорядка,

Положением о структуре управления в учреждении, Положениями о структурных подразделениях, Должностными инструкциями, Инструкциями и иными документами, утвержденными в установленном порядке.

Значимым показателем для характеристики деятельности учреждения является изменение численности персонала. Анализ основных кадровых процессов МАУК ДК «Молодежный» представлен в таблице 2.7.

$$K_{\text{пр}2014} = \text{Чпр} / \text{Ч} * 100\% = 5 / 57,5 * 100\% = 8,7\%$$

$$K_{\text{пр}2015} = \text{Чпр} / \text{Ч} * 100\% = 8 / 66,5 * 100\% = 12,03\%$$

$$K_{\text{пр}2016} = \text{Чпр} / \text{Ч} * 100\% = 10 / 75,5 * 100\% = 13,3\%$$

$$K_{\text{в}2014} = \text{Чув} / \text{Ч} * 100\% = 7 / 57,5 * 100\% = 12,2\%$$

$$K_{\text{в}2015} = \text{Чув} / \text{Ч} * 100\% = 3 / 66,5 * 100\% = 4,5\%$$

$$K_{\text{в}2016} = \text{Чув} / \text{Ч} * 100\% = 8 / 75,5 * 100\% = 10,6\%$$

$$K_{\text{текуч}2014} = (\text{Чсж} + \text{Чув1}) / \text{Ч} * 100\% = (4+1) / 57,5 * 100\% = 8,7\%$$

$$K_{\text{текуч}2015} = (\text{Чсж} + \text{Чув1}) / \text{Ч} * 100\% = (1+0) / 66,5 * 100\% = 1,5\%$$

$$K_{\text{текуч}2016} = (\text{Чсж} + \text{Чув1}) / \text{Ч} * 100\% = (6+1) / 75,5 * 100\% = 9,3\%$$

$$K_{\text{пост}2014} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Чув}) / \text{Ч} * 100\% = (62-7) / 57,5 * 100\% = 95,7\%$$

$$K_{\text{пост}2015} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Чув}) / \text{Ч} * 100\% = (67-3) / 66,5 * 100\% = 96,2\%$$

$$K_{\text{пост}2016} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Чув}) / \text{Ч} * 100\% = (80-8) / 75,5 * 100\% = 95,4\%$$

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов МАУК ДК «Молодежный»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2016г. к 2014г., %
Численность персонала на начало года, чел.	62	67	80	129,0
Принято на работу, чел.	5	8	10	200
Численность на конец года, чел.	61	69	79	129,5
Выбыло, чел.	7	3	8	114,3
в том числе:				
по собственному желанию	4	1	6	150
за нарушение трудовой дисциплины	1	0	1	100
по другим причинам	2	1	1	50
Среднесписочная численность, чел.	57,5	66,5	75,5	131,3
Коэффициент оборота по приему, %	8,7	12,03	13,3	152,9
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,2	4,5	10,6	86,9
Коэффициент текучести кадров, %	8,7	1,5	9,3	106,9
Коэффициент постоянства кадров, %	95,7	96,2	95,4	99,7

Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию к увеличению численности персонала МАУК ДК «Молодежный» (2014 г. – 62 чел., 2016г. – 80 чел.). Наблюдается увеличение числа выбывших работников (2014 г. – 7 чел., 2016г. – 8 чел.), коэффициент текучести составляет за 2016 г. составляет 9,3%.

Из данных табл. 2.7 заключаем, что движение рабочей силы имеет отрицательную динамику – коэффициент текучести увеличился за исследуемый период (рис.2.2).

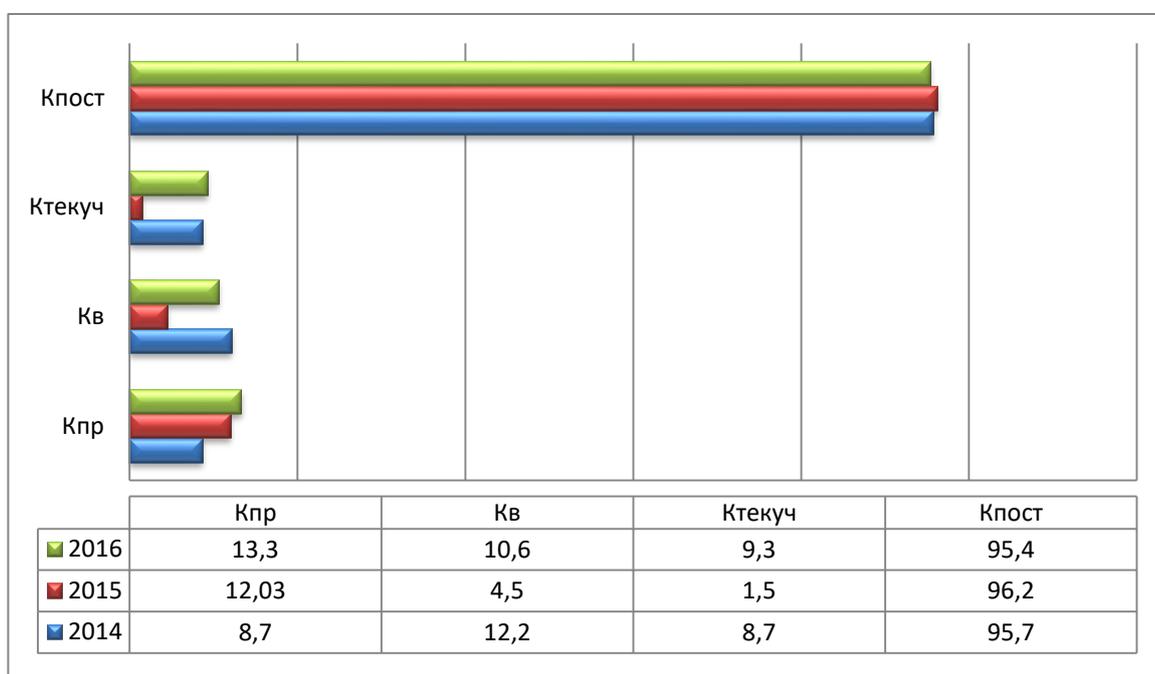


Рис. 2.2 Динамика коэффициента движения персонала МАУК ДК «Молодежный» в 2014 – 2016 гг.

Данные рис. 2.2 показывают, что по состоянию на 31.12. 2016 года в МАУК ДК «Молодежный» работает 79 человек, что больше на 29,5%, чем в 2014 году. Следует выделить, что текучесть кадров сотрудников не значительная, однако наблюдается повышение данного коэффициента. Количество принятых работников увеличилось. Коэффициент текучести кадров является индикатором здоровья организации и принимаемых управленческих решения. На основании приведенных расчетов можно сделать следующие

ВЫВОДЫ.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов МАУК ДК «Молодежный», то есть распределение работников по возрасту, трудовому стажу и образованию.

Рассмотрим распределение сотрудников предприятия по трудовому стажу в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение работников МАУК ДК «Молодежный» по трудовому стажу в 2016 году

Группа работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Вспомогательный персонал		Специалисты		Основной персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
стаж работы до 3 лет	10-12,7%	1	8,3	2	13,3	7	13,4
от 3 до 10 лет	28-35,5%	5	41,7	8	53,3	15	28,8
свыше 10 лет	41-51,9%	6	50,0	5	33,3	30	57,7

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что среди вспомогательного персонала наибольшую долю составляют работники со стажем работы свыше 10 лет (50,0%). Специалисты это работники со стажем от 3 до 10 лет (53,3%), основной персонал со стажем свыше 10 лет (57,7%). Данные таблицы свидетельствуют о том, что среди работников наибольшую долю составляют сотрудники со стажем работы свыше 10 лет (51,9%), наименьшую со стажем работы до 3 лет (12,7%). Это звено персонала, которое можно использовать для передачи опыта молодому поколению.

Рассмотрим распределение сотрудников учреждения по образованию в таблице 2.9. Данные таблицы 2.9 свидетельствуют о том, что среди вспомогательного персонала наибольшую долю составляют работники имеющие среднее образование (83,3%), специалисты это работники, имеющие высшее образование (86,7%), основной персонал так же как и специалисты имеют высшее образование (42,3%). Персонал, имеющий высшее образование

преобладает в большем количестве и составляет 44,3%, наименьшую среднее и среднее специальное образование 27,9%.

Таблица 2.9

Распределение персонала МАУК ДК «Молодежный» по образованию в 2016 году

Группа работников по образованию:	Всего (чел./%)	Вспомогательный персонал		Специалисты		Основной персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	22-27,9%	10	83,3	0	0	12	23,1
среднее специальное	22-27,9%	2	16,7	2	13,3	18	34,6
высшее	35-44,3%	0	0	13	86,7	22	42,3

Рассмотрим распределение сотрудников учреждения по возрасту в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала МАУК ДК «Молодежный» по возрасту

Группа работников по возрасту, лет	Всего (чел./%)	Вспомогательный персонал		Специалисты		Основной персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 20	3-3,8%	0	0	0	0	3	5,8
20-30	13-16,5%	0	0	2	13,3	11	21,2
30-40	25-31,6%	3	25,0	7	46,7	15	28,8
40-50	29-36,7%	5	41,7	6	40,0	18	34,6
50-60	7-8,9%	3	25,0	0	0	4	7,7
свыше 60	2-2,5%	1	8,3	0	0	1	1,9
Итого	79-100%	12	100	15	100	52	100

Как видно из табл. 2.10 основную группу работников за 2016 г. персонала МАУК ДК «Молодежный» составляют работники в возрасте 40 – 50 лет (36,7%).

Управление человеческими ресурсами – главная функция каждой компании и рассматривается как концепция организации и управления процессами подбора, расстановки и оценки кадров, являясь подсистемой.

Руководство человеческими ресурсами представляет собой сложную

систему, которая представлена на рисунке 2.3.

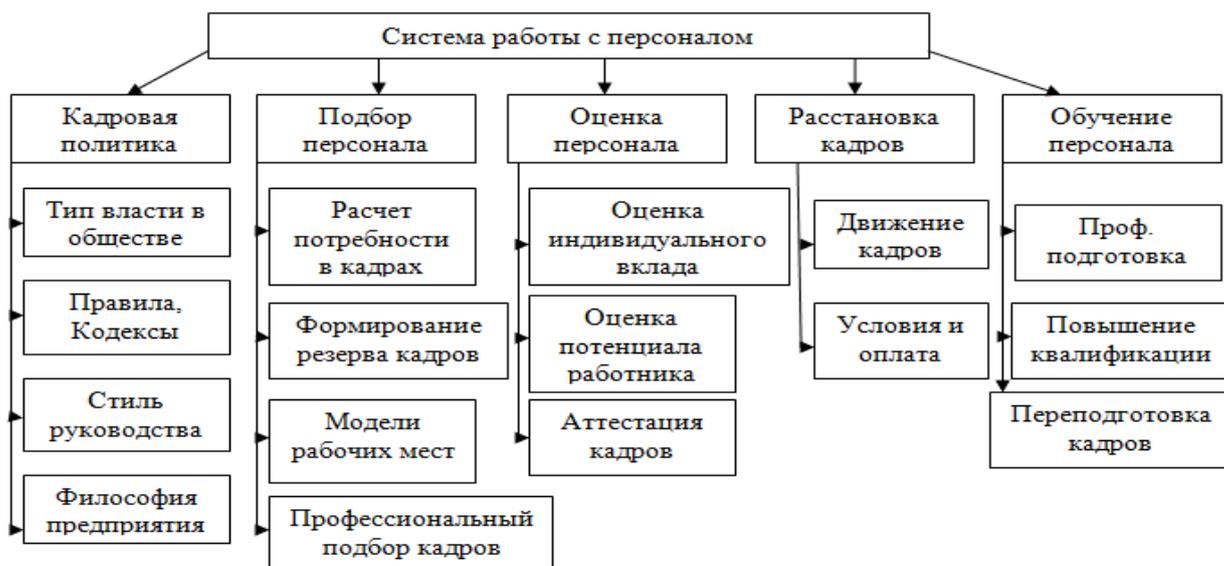


Рис. 2.3 Схема процессов работы с персоналом

Управление персоналом в настоящее время включает в себя социальное управление и управление кадрами. Решает задачи подбора, обучения, расстановки, стимулирования, повышения квалификации; создания благоприятного морально - психологического климата.

Под подбором кадров понимается процесс изучения с целью определения пригодности кандидатов для выполнения обязанностей по данным должностям и достижение гармоничного сочетания различных индивидуальных качеств коллектива.

Процесс подбора кадров включает: сбор информации о кандидатах; обработку получаемой информации по определенной системе; оценку качеств кандидатов и составление характеристик на каждого; сопоставление общих качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для выполнения функций по данной должности; сравнение кандидатов.

На рисунке 2.4 представлены основные методы, применяемые при подборе кадров в исследуемом учреждении.

Набор за счет внутренних резервов организации признан наиболее эффективным. Поскольку обходится дешевле. Улучшает моральный климат в

коллективе, повышает заинтересованность работников; решения по перемещению кадров принимаются в условиях достаточной определенности.

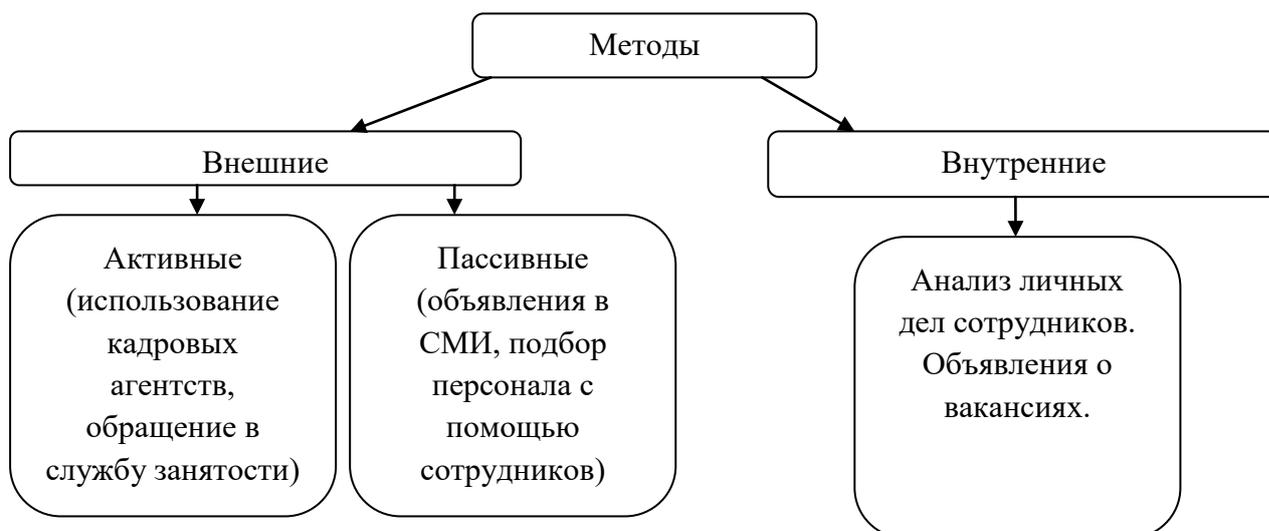


Рис. 2.4 Методы подбора кадров

Аттестация проходит по двум направлениям – оценка квалификации и деятельности.

Оценка квалификации заключается в профессиональном тестировании – работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. Вопросник заранее согласован и подготовлен со специалистами, определены результаты, применимые для специалистов различной квалификации.

Оценка деятельности включает выполнение плана работ, выполнение должностных обязанностей, достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности, есть план, сотрудники имеют четкие задачи.

Основные категории мотивов и стимулов, используемых, в мотивации сотрудников представлены на рисунке 2.5. Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий, разделять ее цели и ценности.

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой: условия работы, характер и содержание работы;

материальное вознаграждение, оплата труда; руководство; степень престижности работы; развитие личности и карьера, перспективы повышения квалификации, разряда; психологический климат в коллективе, окружение.



Рис. 2.5 Мотивы и стимулы

Важнейшими этапами процесса управления персоналом предприятия, исходя из основных функций службы управления персоналом, являются: формирование кадровой политики; подбор персонала; оценка персонала; расстановка кадров; обучение персонала.

Для анализа процессов управления персоналом рассмотрим таблицу 2.11.

Таблица 2.11

Анализ процессов управления персоналом

Наименование	Содержание	Регламентирующий документ
Кадровая политика	Разрозненность сотрудников и подразделений в процессе осуществления своей деятельности; дублирование функций сотрудниками внутри подразделения; отсутствие контролирующего органа деятельности в сфере корпоративной культуры	Коллективный договор Разработка Корпоративного Кодекса
Подбор персонала	Оценка кандидатов: внимание личностным характеристикам, во многом определяет успешность выполнения должностных обязанностей	Регламент по подбору персонала
Оценка персонала	Оценка потенциала для снижения продвижения риска, выявление некомпетентных сотрудников	Положение об оценке персонала

Расстановка кадров	Распределение сотрудников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем	Положение о структурных подразделениях Положение об обработке персональных данных работника
Обучение персонала	Проведение мероприятий по повышению квалификации, которая предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого	Положение об обучении персонала

Таким образом, в учреждении уделяется не достаточно внимания кадровой политике, отсутствует регламентирующий документ. В результате анализа процессов управления персоналом мы выявили проблемы, которые можно классифицировать при помощи SWOT -анализа (табл. 2.12) .

Таблица 2.12

SWOT- анализ внутренней и внешней среды

Слабые стороны	Риски
Отсутствие единой координационной службы Дублирование функций.	Зависимость от личных качеств исполнителей.
Сильные стороны	Возможности
Основания для принятия управленческих решений: повышения в должности, обучение.	Полнота кадровой информации в службе персонала. Снижение временных затрат на разработку и организацию процедур. Сокращение сроков реализации процесса.

Таким образом, можно отметить, что МАУК ДК «Молодежный» в основную группу работников составляют работники в возрасте 40-50 лет (36,7%), со стажем работы свыше 10 лет (51,9%) и имеющих в основной массе высшее образование (44,3%). Система управления персоналом в МАУК ДК «Молодежный» не эффективна и требует совершенствования. Принципы формирования оптимальной системы управления персоналом не осуществляется. В частности, не выполняется принцип кадровой политики, отсутствие регламентирующего документа.

2.3 Оценка системы управления корпоративной культурой предприятия

Дать оценку корпоративной культуре обозначает сопоставить ее с оценочными критериями. Не существует безусловных оценок, по которым корпоративная культура оценивается. Существуют только условные критерии. Нельзя получить полное представление о корпоративной культуре учреждения, дать оценку при помощи одного способа, таким образом, различная технология дает анализ с разных сторон. С целью рассмотрения и оценки корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» будет использован метод опроса.

С целью понять проблемы, существующие в учреждении и проанализировать корпоративную культуру, было проведено анкетирование из числа работников МАУК ДК «Молодежный». С целью оценки системы управления корпоративной культурой МАУК ДК «Молодежный», была изобретена анкета (табл. 2.13), где предложены вопросы, которые затрагивают напрямую корпоративную культуру учреждения.

Таблица 2.13

Анкета

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	У нас существуют правила поведения и инструкции всех категорий сотрудников?	Да/ Нет
2	В нашем учреждении налажена система коммуникаций?	Да/Нет
3	Наши сотрудники участвуют в принятии решений?	Да/Нет
4	Мы поддерживаем отношения друг с другом?	Да/Нет
5	Наше учреждение имеет миссию, которая дает направление?	Да/Нет/Смутно
6	Мне известна история создания моей организации?	Да/Нет
7	Как долго Вы планируете проработать в данной организации?	Долго/Недолго

Исследование результатов производилось исходя из экспертной команды из числа работников учреждения (10 человек). Итоги анкетирования представлены схематически на рис. 2.5.

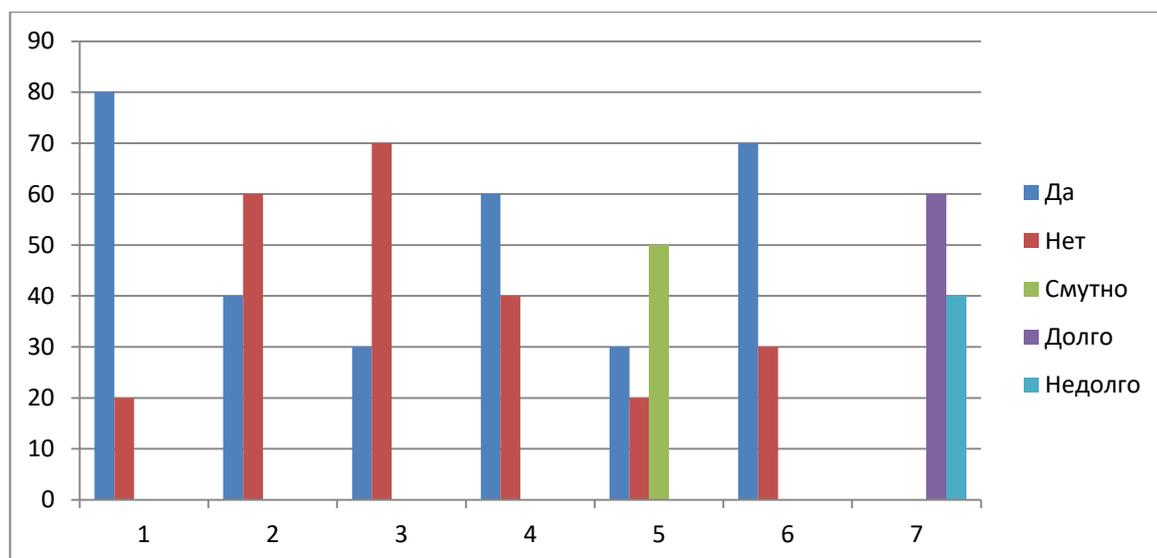


Рис. 2.5 Диаграмма результатов ответов на вопросы

Исходя из полученных результатов, сделали вывод по каждому вопросу (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Анализ полученных результатов

№ вопроса	Вывод
1	На вопрос «У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников?» из 10 работников ответили «да – 80%, «нет» – 20%. В таком случае, работники имеют понятие об инструкциях и правилах поведениях.
2	Из 10 анкетированных 60% (6 человек) ответили «нет», 40% (4 человека) ответили «да», данное свидетельствует о том, что система коммуникаций налажена не совершенно.
3	Из диаграммы видно, что только 30% из опрошенных участвуют в принятии решений, а остальные не принимают участие.
4	Как видно, из полученных ответов, основной массе участников весьма немаловажно хорошие взаимоотношения друг с другом и только 40% не поддерживают отношения друг с другом. Данные ответы подтверждают, что работникам с целью результативной работы необходимо пребывать в условиях с позитивным климатом.
5	Работники учреждения довольно хорошо представляют миссию организации. Отчетливым пониманием обладают 30%, не представляют – 20%, смутно – 50%.
6	На данный вопрос из 10 опрошенных работников 30% ответили «нет», 70% – «да». Следовательно, работникам увлекательна история создания и формирования их учреждения и им интересно место, где они работают
7	Значительная часть работников МАУК ДК «Молодежный» стремятся довольно долгое время работать в своем учреждении – 60%, в соответствии с этим 40% анкетированных планируют проработать непродолжительно. В таком случае имеется часть сотрудников которую планируют трудоустройство в другой организации, то что обязано заставить задуматься руководство.

Оценка системы корпоративной культуры является значимым способом процесса ее совершенствования, мониторинг дает возможность выявить и определить пути развития корпоративной культуры учреждения. Изучение корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» было проведено на основе ситуационной оценки.

Вследствие того что корпоративная культура отображает коллективные общие взгляды, при проведении оценки была сформирована экспертная команда из числа работников учреждения (10 человек), которые проводили оценку данных имеющейся корпоративной культуры. Сведения по итогам деятельности специалистов в отношении составляющих корпоративной культуры внесены в таблицу 2.15.

Таблица 2.15

Оценка элементов корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный»

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средний балл
Философия	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
Нормы поведения	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8
Верования и ценности организации	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4,3

Таким образом, согласно итогам проделанного опроса было выявлено, то, что меньше всего работники удовлетворены нормами поведения, оценка элементов корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» продемонстрировал, что корпоративная культура не сформирована.

Коэффициент влияния корпоративной культуры Квлн:

$$Квлн = \frac{\sum I}{5n} = \frac{12,1}{10 \cdot 3} (\text{количество исследуемых элементов}) = 0,4$$

Совершенное значение коэффициента – 0,5. Коэффициент влияния корпоративной культуры на продуктивность работы МАУК ДК «Молодежный» имеет не соответствующий уровень, что свидетельствует о низком уровне корпоративной культуры учреждения.

В соответствии с аспектами Герта Хофштеде, корпоративную культуру МАУК ДК «Молодежный» возможно дать характеристику следующим образом (табл. 2.16).

Характеристика корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный»

Подход	Характеристика
Индивидуализм-коллективизм	В организации у работников прослеживается чувство преданности и долга. Управление использует традиционные способы мотивации. В коллективе присутствует сплоченность.
Непринятие неопределенности	В МАУК ДК «Молодежный» преобладает уровень непринятие неопределенности. Это свидетельствует о желании работать в конкретных и четких организационных структурах.
Мужественность-женственность	В организации прослеживается выражение женственности, поскольку имеется безмятежная рабочая обстановка, незначительный уровень стресса.
Дистанция власти	В организации принятие каждого решения допустимо только после обсуждения с сотрудниками.

Таким образом, в учреждении уделяется внимание корпоративной культуре, но для того чтобы полноценно проанализировать имеющуюся корпоративную культуру, необходимо оценить ее влияние.

Корпоративную культуру создают действия работников, в МАУК ДК «Молодежный» существенный интерес уделяют принятым на работу сотрудникам. Ведется не только их адаптация, а также внедрение в корпоративную культуру учреждения. Цель данного периода – предоставление информации о его специальности, об МАУК ДК «Молодежный», задачах, коллективе и о ключевых условиях к вновь пришедшем.

Следовательно, корпоративная культура МАУК ДК «Молодежный» содержит несколько отрицательных моментов: движение рабочей силы имеет отрицательную динамику – коэффициент текучести увеличился за исследуемый период и составляет 9,3%; коэффициент влияния корпоративной культуры составляет 0,4, что свидетельствует о низком уровне корпоративной культуры; 20% сотрудников не знают, что имеются четкие инструкции и правила поведения; миссию учреждения смутно представляют 50% сотрудников; 40% анкетированных не собираются долгое время работать в учреждении, то, что свидетельствует о возможности увеличения текучести кадров.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МАУК ДК «МОЛОДЕЖНЫЙ»

3.1 Проектное решение по совершенствованию системы корпоративной культуры в МАУК ДК «Молодежный»

В нашем случае нет потребности, осуществлять изменения устройства корпоративной культуры, так как ранее четко сформирована цель и политика работы учреждения, у коллектива существует общее видение целей организации, имеются конкретные корпоративные ценности, но в процессе анализа было выявлено, что имеются определенные моменты, которые следует совершенствовать.

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» заключаются в следующем (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Повышенный коэффициент текучести кадров	Интегрирование и координирование взаимодействия, поддержания контактов между руководством и сотрудниками для того, чтобы развивалась система коммуникаций, для возможности обмена опытом, а так же распространения и развития принципов корпоративной культуры	Внедрение программного обеспечения 4П: Офис Монитор 2.0	Увеличение доли приверженности и удовлетворенности персонала
2	Отсутствие корпоративного кодекса	Выработка нормативной базы по корпоративной культуре; Информационное распространение кодекса корпоративной культуры посредством коммуникаций; Публикация и предоставление кодекса новым сотрудникам	Разработка кодекса корпоративной культуры	Увеличение доли удовлетворенности трудом и лояльности персонала

Мероприятие №1. Внедрение программного обеспечения.

Программное обеспечение предназначено для предоставления, хранения и обработки данных о персонале учреждения. Непосредственно данный

недостаток решила устранить компания UNI, выпустив программное обеспечение 4П: Офис Монитор 2.0. Концепция данного продукта позволяет автоматизировать аспекты профессиональной работы. С помощью программы можно мгновенно извлекать информацию о сотрудниках, сведения о структуре учреждения. К тому же, дает возможность в полном объеме автоматизировать процесс сбора и обработки статистики доступа в учреждение и использование рабочего времени. 4П: Офис Монитор 2.0 реализует в себе функции (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Функции 4П: Офис Монитор 2.0

Внутрикорпоративный Интернет-портал 4П: Офис Монитор осуществляет две главные функции:

1) является интерактивной сферой взаимодействия работников и средством противоположной взаимосвязи между персоналом и руководством учреждения;

2) выступает в качестве источника важной информации для сотрудников.

Систематическая доступность данных сведений упрощает взаимодействие между работниками в течение повседневной деятельности и упрощает адаптацию новых работников к ранее имеющимся корпоративным правилам. В качестве интерактивной сферы взаимодействия 4П: Офис Монитор предоставляет средства обеспечения коллективной деятельности, как опросы общественного мнения и голосования, форумы, ведение индивидуального журнала регистрации, размещение частных объявлений, оповещение о появлении сотрудника в офисе, формирование выборочных списков сотрудников.

Как кадровая система позволяет хранить и структурировать сведения о

работниках. С помощью 4П: Офис Монитор можно выполнять обработку, сбор, анализ статистики по использованию рабочего времени и учет, создавать отчеты по отделам, так и персональные.

Система 4П: Офис Монитор предназначен с целью оптимального взаимодействия организации с персоналом, дает возможность сформировать комфортные условия для сотрудников, и создает корпоративную культуру. Программный продукт наиболее доступен российским компаниям и ее введение не требует существенных затрат.

Мероприятие №2. Разработка кодекса корпоративной культуры.

Создание Кодекса позволит разрешить несколько задач: оформить и закрепить сформировавшуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые принципы и общие корпоративные стандарты, заинтересовать в организацию близких ей по атмосфере сотрудников.

Основная задача создания кодекса корпоративной культуры заключается в том, что разработка подобных документов дает возможность разобраться: в чем состоит ее миссия и каковы стратегические цели ее деятельности, продумать и зафиксировать систему управления организацией, наиболее эффективно распределив полномочия между различными уровнями управления и прямые обязанности.

Деятельность по созданию корпоративного кодекса начинается, как правило, с диагностики общего климата в организации. Итоги проделанного исследования в большинстве случаев выявляют единую проблему, механизмы решения, также закладываются в корпоративном кодексе.

Пример Кодекса корпоративной культуры для МАУК ДК «Молодежный» представлен в Приложение 2.

Таким образом, с поддержкой этой автоматизированной системы развитие корпоративной культуры станет наиболее совершенной, то, что в итоге приведет к достижению поставленных задач – снижению текучести кадров.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в МАУК ДК «Молодежный»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Внедрение программного обеспечения 4П: Офис Монитор	месяц	Приобретение, установка программного обеспечения; Техническое обслуживание программного продукта	10000 рублей 3000 рублей
2	Разработка кодекса корпоративной культуры	2 дня	Возобновляемые человеческие ресурсы	1200 рублей

Из таблицы 3.2 видно, что для реализации первого мероприятия в среднем необходимо 1 месяц. Это связано с обучением сотрудников по данной программе. Для реализации второго мероприятия необходимо 2 дня, так как этот срок будет достаточен для разработки кодекса корпоративной культуры.

Таким образом, осуществление рекомендованных мероприятий в сфере развития корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный», приведет к увеличению доли удовлетворенности трудом, так как деятельность будет выстраиваться на учете общественных факторов в трудовых взаимоотношениях. Результат появится так же в увеличении доли производительности, сокращении вреда от текучести сотрудников во взаимосвязи со стабилизацией коллектива.

3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

В условиях рыночной экономики управление рисками предприятия обретает значительную значимость согласно большой рискованности. В наибольшей степени результативными в оценке риска являются методы экспертных оценок. Методы экспертных оценок дают возможность возместить отсутствие информации о реализуемом проекте на основе опыта и знаний. С

целью оценки экспертов будет применен метод самооценки. Индекс, определяющий компетентность экспертов, может быть рассчитан по формуле:

$$I=(I_1+I_2+I_3)/3, \quad (3.1)$$

где I – индекс компетентности эксперта;

I_1 – показатель уровня практического опыта;

I_2 – показатель уровня знаний;

I_3 – показатель прогнозирования.

Вследствие этого индекс уровня способен изменяться от нуля (некомпетентность) до единицы (компетентность). Итоги единого уровня компетентности по каждому представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Итоги оценки компетентности

№	Показатель	1	2	3	4	5
1	Практический опыт	0,5	1	1	0,5	0,5
2	Уровень знаний	1	0,5	0,5	0,5	1
3	Прогнозирование	0,5	0,5	1	1	0,5
4	Индекс	1	1	0,8	1	1

Таким образом, индекс уровня компетентности имеет полную компетенцию, так как изменяется в пределах единицы.

Оценка факторов риска, проводится для анализа наступления негативных событий, воздействия на реализацию предложенных мероприятий (табл. 3.4). При возникновении риска используется следующая интерпретация: 1-незначительная; 2-малая; 3-средняя; 4-высокая; 5-очень высокая. При оценке последствий: 1-минимальные; 2-низкие; 3-средние; 4-высокие; 5 -очень высокие.

Следовательно, соотношение факторов риска продемонстрировало, что наибольшую оценку за рассматриваемый период составила увольнение ключевых работников или заболевание 4,4, а наименьшую составила выбор методов коммуникации 1,68, одинаковую сумму баллов оценки рисков

составили категории отсутствие согласованности действий участников проекта и определение правил взаимодействия 3,52.

Таблица 3.4

Факторы риска

№	Фактор риска											Средний балл		Оценка риска
		1		2		3		4		5				
1	Увольнение ключевых работников или заболевание	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2,2	4,4
2	Отсутствие согласованности действий участников проекта	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1,6	2,2	3,52
3	Несоответствие данных заложенных в проекте	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1,6	2,4	3,84
4	Выбор методов коммуникации	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1,2	1,4	1,68
5	Определение правил взаимодействия	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1,6	2,2	3,52

Отообразим на рисунке 3.2 полученные результаты.

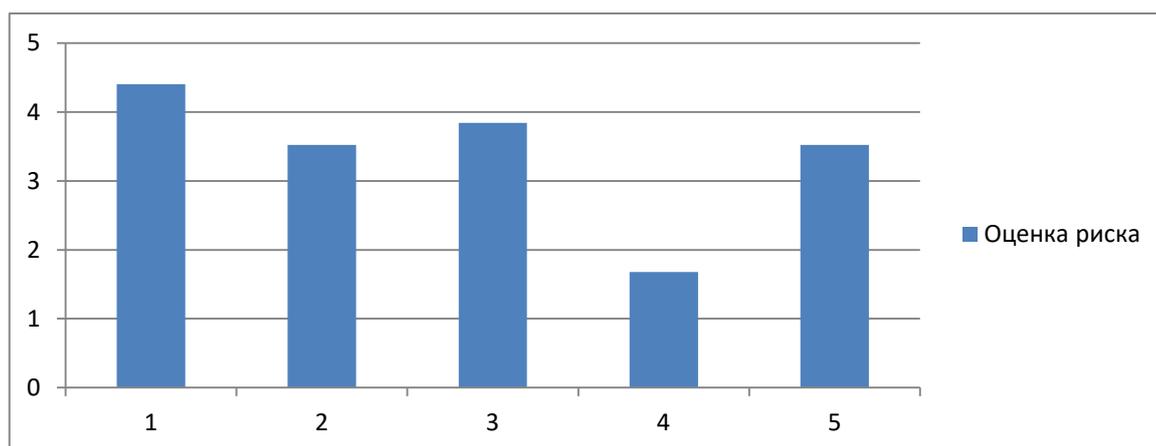


Рис. 3.2 Оценка факторов риска

Для анализа факторов риска воздействия на реализацию предложенных мероприятий, требуется создать матрицу рисков (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Матрица

значимость	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3 (2, 3, 5)	6 (1)	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1(4)	2	3	4 (1)	5
	1	2	3	4	5	
Возникновение риска						

Как показывают данные таблицы 3.5, зона риска, выделенная светлым оттенком, устанавливается управляющими учреждения. В представленную зону зачислились номера 1,2,3,4,5. Данные риски не значительны. Зону темно – серого цвета необходимо уменьшить до уровня светло – серого оттенка. Зона белого – неприемлемый риск для организации.

Следовательно, метод экспертной оценки можно считать достаточным для определения наступления риска. В МАУК ДК «Молодежный» факторы возникновения рисков и значимость не значительны и регулируются управляющими учреждения.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. Для оценки единого экономического эффекта от разработанных рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный», будем применять классический способ расчета эффекта.

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - K_p, \quad (3.2)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект,

\mathcal{E}_p – годовая экономия,

K_p – затраты на внедрение и проектирование.

Первоначально оценим расходы учреждения на реализацию указанных мероприятий.

$$Z = Z_{об} + Z_{то} + Z_{к}, \quad (3.3)$$

где $Z_{об}$ – затраты на оборудование,

$Z_{то}$ – затраты на техническое обслуживание,

$Z_{к}$ – затраты на создания кодекса

$$Z = Z_{об} + Z_{то} = 10000 + 3000 + 1200 = 14200 \text{ руб.}$$

Для того чтобы дать оценку эффективности уменьшения текучести персонала, необходимо затраты на одного сотрудника (табл. 3.6).

Затраты на замещение сотрудника

Элемент затрат	Содержание	Затраты
Период собеседования с увольняющимся, С ₁	30 минут управляющего отдела (90 руб. / час), 30 минут специалиста (75 руб./ час)	82,5
Документальное оформление, С ₂	1 час сотрудника (75 руб. / час)	75
Поиск и найм нового сотрудника		
Объявление, С ₃	На месяц	450
Рекомендации, С ₄	Проверка 1 час	75
Собеседование, С ₅	1 час по ставке специалиста и 30 минут по ставке руководителя	120
Оформление личного дела, С ₆	1,5 часа	112,5
Обучение нового сотрудника		
Время руководителя, С ₇	1 час в день, 30 дней	2700
Время помощника, С ₈	15 часов в месяц по 60 руб. / час	900
Время специалиста, С ₉	1 час в день, 30 дней	2250

С помощью данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров на одного работника за 2016 год по формуле:

$$Z_c = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9, \quad (3.4)$$

$$Z_c = 82,5 + 75 + 450 + 75 + 120 + 112,5 + 2700 + 900 + 2250 = 6765$$

Следовательно, на замену одного работника затраты составляют 6765 рублей. Отообразим на рисунке 3.3 полученные результаты.

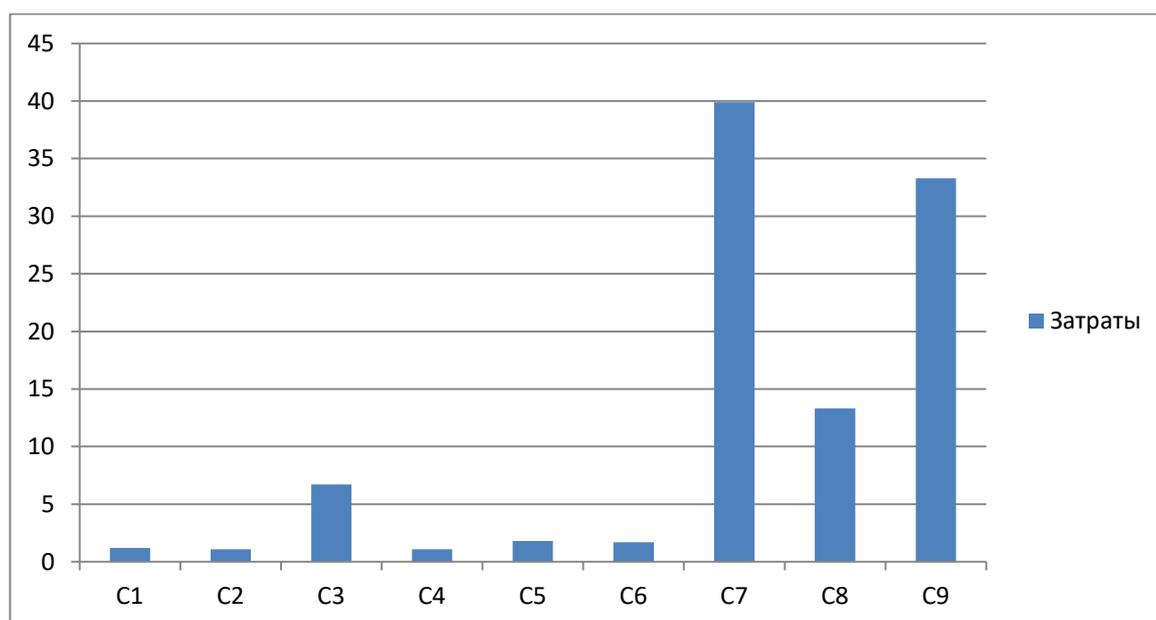


Рис. 3.3 Затраты на замещение сотрудника

Следовательно, соотношение затрат продемонстрировало, что затраты на замещение одного сотрудника составляют 6765 рублей, из них самую большую часть занимают затраты руководителя (С7)-39,9%, а самую наименьшую часть занимают рекомендации (С4), документальное оформление (С2)-1,1%.

Таким образом, если рассчитать сумму, требуемую на замену работников, уволившихся за 2016 год, получим:

$$З_{п} = Ч_{ув.} * З_{с}, \quad (3.5)$$

где $З_{п}$ – затраты на персонал за рассматриваемый период,

$З_{с}$ – затраты на одного сотрудника

$$З_{с} = Ч_{ув.} * З_{с} = 8 * 6765 = 54120 \text{ руб.}$$

В соответствии с этим, при уменьшении текучести сотрудников затраты сократятся.

Впоследствии внедрения предложенных мероприятий снизится уровень текучести сотрудников в учреждении до 5%. Можно отметить, что непосредственная текучесть кадров от 3% до 5% содействует оперативному обновлению коллектива и не потребует специальных мер со стороны кадровой службы и руководства. В 2016 году текучесть кадров составляла 9,3%, следовательно, текучесть кадров снизится на 4,3%.

При среднесписочной численности 2016 года, число уволившихся составит $75,5 * 5 / 100 = 3$ чел.

Следовательно, экономия затрат за счет снижения текучести кадров составит:

$$Э_{с} = (K_1 - K_2) * З_{с}, \quad (3.6)$$

где K_1 – фактическое количество уволившихся;

K_2 – ожидаемое количество уволившихся после внедрения мероприятий.

$$Э_{с} = (8 - 3) * 6765 = 33825 \text{ руб.}$$

Таким образом, расходы на замену работников сократятся и составят 33825 рублей.

Следовательно, узнаем разницу между затрат на персонал за рассматриваемый период и экономии затрат за счет снижения текучести кадров на 4,3%.

$$\text{Эр} = \text{Зп} - \text{Эс}, \quad (3.7)$$

$$\text{Эр} = 54120 - 33825 = 20295 \text{ руб.}$$

Таким образом, учреждение за счет снижения текучести кадров экономит 20295 рублей. Отообразим на рисунке 3.4 полученные результаты.

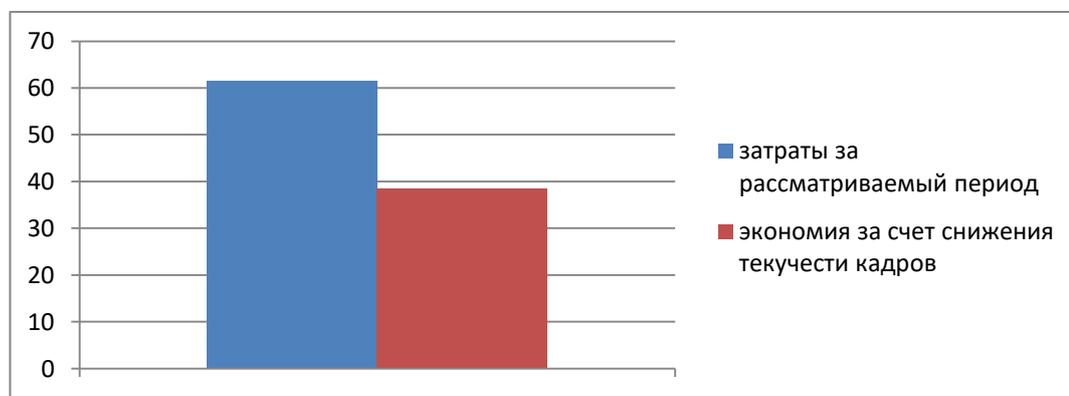


Рис. 3.4 Соотношение затрат

Следовательно, соотношение затрат продемонстрировало, что затраты за рассматриваемый период составили 61,5 %, а экономия затрат за счет снижения текучести кадров на 4,3% составила 38,5%.

Критерием эффективности формирования и внедрения мероприятий по усовершенствованию корпоративной культуры является экономический эффект.

Экономический эффект составит:

$$\text{Эк} = \text{Эр} / \text{З} * 100\%, \quad (3.8)$$

где Эр – экономия;

З – затраты на мероприятие.

$$\text{Эк} = 20295 / 14200 * 100\% = 142,92$$

Таким образом, согласно итогам проделанного опроса было выявлено увеличение среднего балла показателей.

Коэффициент влияния корпоративной культуры Квлн:

$$\text{Квлн} = \sum I / 5n = 13,7 / 10 / 3 (\text{количество исследуемых элементов}) = 0,46$$

Коэффициент влияния корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» равен 0,46, что свидетельствует о росте коэффициента после внедрения мероприятий.

Таким образом, главные социальные результаты от совершенствования системы корпоративной культуры представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Социальные результаты от совершенствования системы корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный»

Показатель	Результат
Снижение текучести кадров	Предоставление полной реализации потенциала сотрудников. Обеспечение условий с целью многогранного развития сотрудников, увеличение его профессионализма. Гарантия соответствия содержания квалификации, исходя из интересов сотрудников и индивидуальных способностей.
Увеличение доли удовлетворенности трудом и лояльности персонала	Создание нормативной базы по корпоративной культуре. Информационное распространение кодекса корпоративной культуры посредством коммуникаций. Развитие чувства сопричастности к организации.

Таким образом, внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» экономически выгодно и рационально, при этом увеличится уровень корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный», результатом станет снижение текучести кадров, увеличение доли удовлетворенности трудом и лояльности персонала, а так же повышение эффективности деятельности сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значимость корпоративной культуры в организации весьма значительна, способна послужить причиной к уменьшению эффективности деятельности учреждения. Оптимизация и регламентация основных элементов управления считаются главными. Логичным и закономерным последствием выступает «сформированность» корпоративной культуры, поддерживающие перемены. Корпоративная культура представляет собой незримый компонент, вяжущим в одно целое компоненты системы управления, то, что дает возможность результативно и без затруднений проецировать. Регламент коммуникаций и взаимодействия, культура исполнения и принятия решений дает возможность достигать эффекта от оптимизации элементов системы управления. Корпоративная культура складывается из независимых элементов, форм деятельности, отдельных областей, общественных групп, а так же определяет поведения каждого сотрудника. Данное ни как не нужно контролировать и стимулировать. Следовательно, каждой структуре выгодно создать и поддерживать ту культуру, которая наиболее выгодна.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является МАУК ДК «Молодежный», предметом исследования выступают социально – экономические и управленческие отношения, определяющие систему корпоративной культуры предприятия. Учреждение зарекомендовало себя как организацию, которая осуществляет работу по оказанию услуг в целях реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сферы культуры.

Экономические показатели подтверждают устойчивое экономическое состояние МАУК ДК «Молодежный». За исследуемый период в учреждении увеличился объем услуг, по многим внебюджетным источникам финансирования.

С целью анализа существующей корпоративной культуры было проведено анкетирование сотрудников МАУК ДК «Молодежный». Согласно

итогом проведенного опроса было выявлено, что оценка элементов корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный» продемонстрировала, что корпоративная культура не сформирована. А так же, коэффициент влияния корпоративной культуры показал, что в МАУК ДК «Молодежный» имеет средний уровень, что свидетельствует о низком уровне корпоративной культуры учреждения.

Корпоративная культура МАУК ДК «Молодежный» имеет несколько отрицательных моментов:

- движение рабочей силы имеет отрицательную динамику, коэффициент текучести увеличился за исследуемый период и составляет 9,3%;

- коэффициент влияния корпоративной культуры составляет 0,4, что свидетельствует о низком уровне корпоративной культуры;

- 20 % анкетированных сотрудники не знают, что имеются четкие инструкции и правила поведения;

- миссию учреждения смутно представляют 50% сотрудников;

- 40% анкетированных не собираются долгое время работать в учреждении.

Следовательно, необходимо совершенствовать корпоративную культуру МАУК ДК «Молодежный».

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный»:

- внедрение программного обеспечения 4П: Офис Монитор;

- разработка кодекса корпоративной культуры.

Таким образом, в следствии осуществления мероприятий увеличится уровень корпоративной культуры МАУК ДК «Молодежный», результатом станет снижение текучести кадров, а так же повышение эффективности деятельности сотрудников.

В последствии проделанных расчетов затраты на реализацию мероприятий составят в 2016 году 14200 руб.

На замену одного работника затраты составляют 6765 рублей. В соответствии с этим, при уменьшении текучести сотрудников затраты сократятся. Для данных мероприятий срок окупаемости составит 7 месяцев. В соответствии с этим, введение мероприятий экономически выгодно и рационально.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г: офиц. текст / М – во юстиции Рос. Федерации. – Москва: Юрайт, 2005. – 480 с. – (Правовая б – ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая, третья, четвертая, пятая и шестая: по состоянию на 20 января 2016 г: офиц. текст / М – во юстиции Рос. Федерации. – Москва: Омега – Л, 2016.- 221 с. – (Правовая б – ка)
3. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Юристъ, 2005. – 63 с.
4. Об общих принципах организации местного самоуправления Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
5. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
6. О техническом регулировании [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ //Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
7. Об утверждении Положения об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства [Электронный ресурс]: постановление губернатора Белгородской области: от 26 июня 1995 г. № 609 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. Об утверждении Порядка предоставления муниципальной услуги «Создание условий для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры» [Электронный ресурс]: постановление главы администрации Старооскольского округа Белгородской области: от 17 декабря 2010 г. № 5595 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Астахов, Ю. В. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения муниципальной службы [Текст] / Ю. В. Астахов // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №8. – С. 66-68.

10. Бадя, Т. П. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций [Текст] / Т. П. Бадя // Управление развитием персонала. – 2011. – № 1. – С. 11-13.

11. Балдин, К. В. Риск – менеджмент [Текст]: учеб. пособие вузов / К. В. Балдин. – М.: Эксмо, 2006. – 386 с.

12. Бурыхин, Б. С. Стимулирование творческой активности в системе управление персоналом [Текст] / Б. С. Бурыхин, Ю. С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 84 – 90.

13. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2009. – 23 с.

14. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах. Теория и практика [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

15. Герасимова, Г. В. Понятие и содержание корпоративной культуры [Текст] / Г. В. Герасимова // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2012. – № 3. – С. 89-95.

16. Гудкова, Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний [Текст]: учеб. пособие для студ. / Т. В. Гудкова. – М.: Проспект, 2016. – 168 с.

17. Гулимова, А. В. Привилегированные сотрудники и их влияние на корпоративную культуру компании [Текст] / А. В. Гулимова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – С. 18-20.
18. Демин, Д. В. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений [Текст] / Д. В. Демин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 136 с.
19. Дряхлов, Н. И. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Дряхлов. – М.: Наука, 2011. – 512 с.
20. Евченко, О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-эстетического регулирования [Текст] / О. С. Евченко // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2010. – №4. – С. 53-57.
21. Елфимова, М. Практики корпоративного управления в России [Текст] М. Елфимова, Ю. Овчинникова // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 1. – С. 36-38.
22. Ермолов, Ю. А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре [Текст] / Ю. А. Ермолов // Социально-экономические процессы и явления. – 2013. – № 7. – С. 55 – 59.
23. Зверева, Т. В. Функции корпоративной культуры [Текст] / Т. В. Зверева // Инженерный вестник Дона. – 2009. – № 3. – С. 13-18.
24. Зверева, Т. В. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры [Текст] / Т. В. Зверева // Инженерный вестник Дона. – 2009. – № 4. – С. 2-13.
25. Иванов, Е. Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры [Текст] / Е. Н. Иванов // Интернет – журнал науковедение. – 2011. – № 1. – С. 8
26. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / Д. В. Исаев. – М.: ГУ – ВШЭ, 2010. – 220 с.

27. Калюжнов, Н. В. Корпоративная культура обучающейся организации [Текст] / Н. В. Калюжнов // Вестник ИРГТУ. – 2009. – №4. – С. 78-80.
28. Камерон, К., Кунин, Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: учеб. пособие / К. Камерон, Р. Кунин. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
29. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для студ. / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2015. – 448 с.
30. Козлов, Н. П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании [Текст] / Н. П. Козлов // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 288-291.
31. Козлов, В. В. Корпоративная культура [Текст] / В. В. Козлов. – М.: Издательство «Альфа - Пресс», 2009. – 304 с.
32. Козлов, В. В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса [Текст] / В. В. Козлов // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 4. – С. 32-36.
33. Коротков, Э. М. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учеб. пособие вузов / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2015. – 446 с.
34. Кудрявцева, О. В. Комплексная оценка персонала с использованием интегрального показателя эффективности [Текст] / О. В. Кудрявцева, Д. А. Грушко // Журнал экономические исследования. – 2014. – № 2. – С. 7-9.
35. Кузнецов, А. А. Корпоративная или организационная культура как объект менеджмента [Текст] / А. А. Кузнецов // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4. – С. 92-96.
36. Кузнецова, И. С. Корпоративная культура как элемент управления предприятием [Текст] / И. С. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2007. – № 5. – С. 43-47.

37. Макеев, В. А. Структура корпоративной культуры [Текст] / В. А. Макеев // Власть. – 2010. – № 7. – С. 65-68.
38. Макеев, В. А. Корпоративная культура и социальная ответственность в управление организацией [Текст] / В. А. Макеев // Армия и общество. – 2009. – № 3. – С. 71-77.
39. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией [Текст] / В. А. Макеев // Армия и общество. – 2009. – № 2. – С. 21-23.
40. Марсянов, А. С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / А. С. Марсянов // Альманах современной науки и образования. – 2012. – № 8. – С. 153-155.
41. Мешков, А. Ю. Структура корпоративной культуры [Текст] / А. Ю. Мешков // Вестник Южно – Уральского государственного университета. – 2012. – № 10. – С. 148 -150.
42. Михайлина, А. В. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой [Текст] / А. В. Михайлина // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2013. – №4. – С. 117-122.
43. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление [Текст]: учеб.-метод. пособие / Д. М. Михайлов. – М.: КноРус, 2015. – 448 с.
44. Морозова, Е. А. Пути совершенствования корпоративной культуры организации [Текст] / Е. А. Морозова, А. В. Сухачева // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 3. – С. 268-271.
45. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Текст]: учеб. пособие / Т. Н. Персикова. – М.: КноРус, 2015. – 448 с.
46. Петряков, П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации [Текст] / П. А. Петряков, М. Н. Певзер // Журнал: Человек и Образование. – 2011. – № 4. – С. 16-20.

47. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учеб. пособие / В. П. Пугачев. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
48. Розанова, Н. М. Корпоративное управление [Текст]: учеб.-метод. пособие / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2015. – 446 с.
49. Скотников, В. В. Корпоративная культура как способ борьбы с рентоориентированным поведением [Текст] / В. В. Скотников // Российское предпринимательство. – 2011. – № 2. – С. 76-82.
50. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфрак – М, 2009. – 624 с.
51. Спивак, В. А. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие вузов / В. А. Спивак. – М.: Издательство «Юрайт», 2011. – 208 с.
52. Тажиденова, А. Р. Роль кадровой политики в системе управление персоналом [Текст] / А. Р. Тажиденова // Вестник Калмыцкого университета. – 2014. – №2. – С. 72-74.
53. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. В. Тебекин. – М.: Издательство «Юрайт», 2015. – 182 с.
54. Торопова, А. В. Формирование и развитие организационной культуры [Текст] / А. В. Торопова // Инновационная наука. – 2015. – № 7-2. – С. 171-173.
55. Унылова, А. В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации [Текст] / А. В. Унылова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 15. – С. 34-36.
56. Фетисова, М. М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования [Текст] / М. М. Фетисова, А. Б. Корешкова, Е. С. Горшкова, Т. А. Алябьева // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 11. – С. 123-125.

57. Хасянова, М. Г. Значение ценностей в корпоративной культуре [Текст] / М. Г. Хасянова // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2013. – № 22. – С. 189-194.

58. Шевченко, И. Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний [Текст] / И. Л. Шевченко // Российское предпринимательство. – 2016. – № 12. – С. 163-167.

59. Шеляпин, В. Н. Формирование корпоративной культуры организации [Текст] / В. Н. Шеляпин, Г. А. Федотова // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2012. – № 70. – С. 62-65.

60. Шоул, Д. Осмысленное производство: формирование корпоративной культуры, ориентированной на эффективность в достижении целей [Текст] / Л. Шоул // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 2. – С. 10-15.