

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

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ

**Кафедра коммуникативистики, рекламы и связей с общественностью**

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»:  
КОММУНИКАТИВНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ**

**Выпускная квалификационная работа студентки**

**очной формы обучения  
направления подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью  
4 курса группы 86001204  
Нарсия Татьяны Ираклиевны**

Научный руководитель  
канд. филол. наук  
Новинкина Е.А.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	6
§ 1.Корпоративная культура: понятие, структура, функции, задачи ..	6
§ 2 Типы корпоративной культуры .....	10
Выводы к главе.....	20
ГЛАВА II. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ».....	22
§ 1. Основные аспекты формирования корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье».....	22
§ 2. Анализ современного состояния и развития корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье».....	38
§ 3. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье» .....	41
Выводы к главе.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	53

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Одной из особенностей корпоративной культуры является закрепление в сознании сотрудников чувство безопасности от принадлежности к компании или ее системе ценностей. Только благодаря хорошо построенной корпоративной культуре, каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благополучию. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности.

Роль корпоративной культуры чрезвычайно важна и многоаспектна. Она участвует во всех жизненно важных процессах компании: инновационных, экономических, политических, социальных и т.п. Корпоративная культура – это мощный фактор, объединяющий людей вокруг общих целей организации, ее ценностных установок, обеспечивающих преданность общему делу, делающих коллектив сплоченным. Корпоративная культура формирует внешний образ компании, создает ее имидж, играет заметную роль в решении задач, связанных с социальным управлением, основанном на сотрудничестве, определяет динамизм производственных и социальных процессов и адаптивность к нововведениям, стимулирует процессы позитивной самоорганизации общности [Василенко 2009:136].

Отметим, что многие процессы жизнедеятельности компании происходят в рамках корпоративной культуры. Потребности современного человека широки и многообразны. Люди проводят на работе значительную часть своего времени и хотят получать от работы нечто большее, чем просто заработную плату. Эту задачу и решает корпоративная культура. Главная задача корпоративной культуры проявляется в том, что она обеспечивает развитие и реализацию творческого потенциала как рядовых работников, так

и руководителей. Многообразие мероприятий в рамках корпоративной культуры, направленное на развитие сотрудников (обучение, спортивные мероприятия, совместный отдых, посещение учреждений культуры и т.п.) содействуют развитию и самой компании.

**Объект исследования** – корпоративная культура холдинга ООО «ГК Агро-Белогорье».

**Предметом исследования** выступают коммуникативный и стратегический аспекты формирования корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье».

**Цель исследования** – комплексный анализ корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье».

Данная цель предопределила необходимость решения следующих **задач**:

- ✓ обобщить теоретические подходы термину «корпоративная культура»,
- ✓ раскрыть содержание структуры корпоративной культуры и её функций;
- ✓ изучить существующие модели корпоративной культуры;
- ✓ провести анализ корпоративной культуры и внутренних коммуникаций ООО «ГК Агро-Белогорье»;
- ✓ дать рекомендации по усовершенствованию элементов корпоративной культуры холдинга.

С целью получения достоверного результата применялись разные **методы**, как общенаучные исследовательские методы, так и специализированные: метод наблюдения, метод сопоставления, метод графического представления информации, контент-анализ.

**Теоретической основой исследования** послужили научные труды ведущих российских и зарубежных исследователей, таких как:

- ✓ в области теории и практики PR: Адамович А.Н., Буари Ф.А., Грин Э., Емельянов С., Иванов М.А., Игнатъев Д., Кондратьев Э.В.,

Лэйхифф Дж.М., Музыкант В., Ньюсом Д., Орлова Т.М., Осадчий А., Почепцов Г.Г., Чумиков А.Н., Шарков Ф.И., Яковлев И.П.;

✓ в области корпоративных коммуникаций: Аверин А.Н., Василенко С.В., Грей Т., Дементий Д., Диканова М., Зелль А., Крылов А.Н., Камерон К., Капитонов Э.А., Стровский Д.Л., Маслов В.И., Маслова В.М., Родин О., Спивак В.А., Тихомирова О., Томилов В.В., Федорова Н.В., Чижикова О.А., Чижов Н.А., Шейн Э., Масаковски Э.;

✓ в области корпоративной культуры: Василенко С.В., Родин О., Спивак В.А., Томилов В.В., Тихомирова О., Чижикова О.А., Шейн Э. и др.

**Эмпирическую базу** исследования составили материалы официального сайта ООО «ГК Агро-Белогорье», корпоративная газета ООО «ГК Агро-Белогорье» «Наше Дело», корпоративные стенды холдинга, данные пресс-службы Группы компаний, организационные документы предприятия, а также результаты проведенного опроса сотрудников ГК.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из Введения, двух глав, Заключения, Списка использованной литературы и Приложений.

## **ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

### **§ 1. Корпоративная культура: понятие, структура, функции, задачи**

Роль корпоративной культуры в коммерческих организациях с каждым днем становится все более явной. Корпоративная культура представляет собой идеологию управления и организацию социально-экономической системы, направленную на повышение трудового потенциала системы и выражающую основные ценности организации.

Любая организация постоянно подвергается влиянию со стороны внешней среды пытаясь приспособиться к изменениям. Компании сегодня должны иметь способность вырабатывать и накапливать ресурсы, которые могут обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и дадут возможность самостоятельно изменять окружающую действительность. Таким образом, мы видим, что корпоративная культура – это мощный инструмент управления любой организацией.

Прежде чем говорить о корпоративной культуре, дадим определение этому понятию. Итак, корпоративная культура – это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации [Корпоративная культура организации, <http://>]. Ее нельзя разложить на составляющие, измерить или описать какими-либо формулами. Другими словами, корпоративная культура – это обычный способ поведения сотрудников на предприятии.

Попробуем разобраться в истоках данного термина. Понятие «корпоративная культура» впервые было использовано немецким фельдмаршалом Мольтке в XIX веке, он применял его в офицерской среде. В те времена, взаимоотношения регулировались не только судами, но и

дуэлями, а шрамы являлись своего рода атрибутом принадлежности к офицерам. Складывались определенные правила поведения, и несоблюдение этих правил могло привести к исключению человека из сообществ. В обиход термин «корпоративная культура» вошел в 20-е годы XX столетия, тогда возникла необходимость регулирования взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей [Камерон 2001:320].

Следует отметить, что в настоящее время тема корпоративная культура занимает все большее значение в концепции современного мира. Сегодня организации рассматривают корпоративную культуру в качестве сильнейшего стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, что обеспечивает эффективное, а главное, продуктивное взаимодействие.

Корпоративная культура представляет собой идеологию управления и организацию социально-экономической системы, направленную на повышение трудового потенциала системы и выражающую основные ценности организации [Тихомирова 2008:12]. Это система ценностей, символов, убеждений, образов поведения, менталитета, философии, которые прошли испытание временем. Корпоративная культура это вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые побуждают работников вести себя определенным образом. Все эти аспекты дают каждому сотруднику подтверждение в том, что то, чем он занимается, отвечает как его собственным интересам и потребностям, так и интересам и потребностям коллектива, в котором он работает, и конкретного отдела, в котором он занят, всей организации и даже общества в целом. Как правило, корпоративная культура распространяется среди работников предприятия, тем самым формируя между ними этику деловых отношений и исторические события (Спивак В.А., Почепцов Г.Г., Тихомирова О.).

Корпоративная культура включает в себя много различных элементов

она всегда структурирована. Корпоративная культура состоит из многих элементов, основными из которых являются: критерии принятия на работу, продвижение и увольнение работников; критерии определения вознаграждений и статусов; реакция руководства на критические ситуации в корпорации; тренинговая политика, возможности для обучения и личностного и профессионального развития и т.д.

Корпоративная культура охватывает все сферы деятельности организации, и регулирование этого процесса находит свое отражение в «Корпоративном кодексе» компании. Корпоративный кодекс, как правило, состоит из трех частей:

1. Правила, в которых прописано, что нельзя делать в данной организации (коммерческая тайна).
2. Правила, в которых подробно описано, что необходимо делать в данной организации (соблюдать режим).
3. Правила, носящие рекомендательный характер (рекомендуется проявлять творческую инициативу).

В таких случаях Корпоративный кодекс выступает в качестве безличного механизма регулирования отношений и каких-либо действий сотрудников компании. Это облегчает работу руководства и способствует повышению эффективности работы [Федорова 2007:416].

На формирование корпоративной культуры может уйти ни один десяток лет. Создание корпоративной культуры проходит в три этапа: зарождение, стабилизация, обновление. На этапе зарождения формируется миссия, разрабатываются стратегические цели и оперативные задачи, информируются стейкхолдеры о появлении новой компании. На этапе стабилизации появляются определенные коллективные традиции, в результате которых совершенствуется морально психологический климат в коллективе и достижимость результатов. На этапе обновления происходит переосмысление взглядов в отношении акционеров, стейкхолдеров и персонала компании. Изменяется управленческая структура, в результате



которой новые менеджеры завоевывают авторитет, производят ряд изменений в организационной культуре компании.

Каждый этап рассчитан на определенный период времени функционирования компании. Периодизация корпоративной культуры подобно развитию жизненного цикла компании. Необходимо учитывать, что изменение корпоративной культуры зависит от смены или изменения качественного и количественного составов стратегического органа управления.

В любом случае, создание корпоративной культуры, если этим не заниматься специально, будет происходить стихийно. Как правило, она суммируется из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из предыдущих коллективов. Это приводит к разобщенности всех сотрудников и даже к краху компании (Адамович Д.А., Крылов А.Н., Стровский Д.Л.).

Итак, корпоративная культура является одной из основных составляющих общего успеха в деятельности любого коммерческого предприятия. Современная конкуренция на мировых рынках переходит из области маркетинга и качества выпускаемых товаров/услуг в область корпоративной культуры и человеческого фактора. Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Поэтому, роль корпоративной культуры в коммерческих организациях с каждым днем становится все более явной

Любая организация постоянно подвергается влиянию со стороны внешней среды пытаясь приспособиться к изменениям. Компании сегодня должны иметь способность вырабатывать и накапливать ресурсы, которые могут обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и дадут возможность самостоятельно изменять окружающую действительность. Таким образом, мы видим, что корпоративная культура – это мощный инструмент управления любой организацией.

## § 2 Типы корпоративной культуры

Ни для кого не секрет, что корпоративная культура занимает, если не главную, то одну из центральных ролей в организации. Существует огромное количество моделей корпоративной культуры, каждая из которых уникальная и неповторима. Так, модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на [Асаул 2006:246]:

- *задачи*, где главным является выполнение «сверхзадч». Например, корпоративную культуру «Google» можно охарактеризовать, как культуру ориентированную на задачи (сверхзадачи). В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Компания «Google» стремимся поддерживать атмосферу «startup», в которой каждый сотрудник может свободно и открыто высказывать свои мысли и предложения, внося вклад в развитие общего дела. Возможность спокойно обсуждать новые идеи и обмениваться мнениями позволяет поисковой системе «Google» постоянно развиваться и двигаться вперед. Любой сотрудник может обратиться с вопросом к высшему руководству во время традиционных встреч по пятницам или помериться с начальством силами за теннисным столом. Непринужденная обстановка в офисах и кафе компании способствует продуктивному взаимодействию между отдельными сотрудниками и командами, обмену мнениями по работе, а также играм. Карьера сотрудника поисковой системы «Google» напрямую зависит от его способности справляться с еще более сложными задачами и изменениями;

- *роли*, где преобладает стабильность, респектабельность и компетентность. Например, сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's». Совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности организации, которые разделяются большинством сотрудников – все это составляет корпоративную культуру фирмы. Все вышеперечисленные передается из поколения в поколение и оказывает эффективное влияние на реализацию целей данной организации. Главная цель работы компании

«McDonald's»– 100% удовлетворение пожеланий каждого посетителя ресторана быстрого обслуживания. В любом из ресторанов «McDonald's» вне зависимости от того, в каком городе мира он находится, можно наблюдать знакомую обстановку, идентичное меню - все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире;

- *человека*, где люди сами определяют успешность организации. Например, Wal-Mart – американская компания, управляющая крупнейшей в мире розничной сетью. Здесь человеческие ценности отражают жизненный путь, личность и принципы основателя этой культуры Сэма Уолтона (SamWalton). В компании корпоративную культуру в шутку называют «Путь Сэма». Для мотивации основатель и другие руководители компании использовали «тактику шутки». Веселые песни и мелодии через громкоговорители, шутки, скандирование «W-A-L-M-A-R-T». Эти шутки, соединенные с философией Уолтона, гласящей «Долой правила!»– и формировали уникальную культуру этой компании. Главной ценностью этой корпоративной культуры является сам человек, и все внимание должно уделяться именно ему. Поощрение личности, постоянное совершенствование, участие в распределении прибыли способствуют созданию в этой компании, напоминающей маленький город, культуры «осознания причастности»;

- *власть*, где центральная тема – рост организации. Например, всеми известная компания «Apple». Как говорят сами сотрудники: «Первое правило Apple не говорить об Apple». Такой компании присущ тотальный контроль над всеми сотрудниками. Как правило, работа не продвигается слишком далеко без проверки и сбалансированности. Культура здесь направлена строго «сверху вниз»: любая попытка рационализации, стремления изменения или даже обсуждения лучшего способа сделать что-либо, строго порицается, когда дело доходит до низов. Apple заботится об имидже превыше всего.

Чарльз Хэнди, английский теоретик менеджмента, утверждал, что

любая культура развивается самостоятельно, в процессе роста организации можно проследить все модели корпоративных культур. На ранней стадии преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур.

Толкотт Парсонс рассматривает общество как систему, считая, что любая социальная система, в том числе и организация, чтобы выжить и добиться успеха, должна отвечать четырем основным функциональным требованиям[Ритцер 2002:118]:

- адаптация (adaptation);
- достижение целей (goal-seeking);
- интеграция (integration);
- легитимность (legiacy).

Модель получила название по первым буквам английских названий этих функций – AGIL. Основная идея этой модели состоит в том, что любая организация должна уметь адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающей среды, достигать цели, которые она перед собой ставит, интегрировать части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями. Рассмотрим модель AGIL на примере компании «Starbucks». Их корпоративную культуру можно охарактеризовать, как «тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник». Хотя в «Starbucks» и нет ни единого документа, который предписывал бы лидеру использовать какие-либо приемы или придерживаться определенных взглядов, компании удается по сей день оставаться крупнейшей кофейней сетью в мире. Это стало возможным благодаря корпоративной культуре, отвечающей всем четырем функциональным требованиям. Главным для «Starbucks» является не кофе, который они продают людям, а люди, которые покупают кофе.

Необходимо учитывать тот факт, что корпоративная культура может строиться на отраслевой специфике организации. Американские ученые Т. Дил и А. Кеннеди, изучая корпоративную культуру, взяли за основу два

аспекта: степень риска и скорость обратной связи [Корпоративная культура: Кеннеди, Дил и четыре типа, <http://>]. На основе этих двух параметров, исследователи разделили корпоративную культуру на четыре типа: культура высокого риска и быстрой обратной связи, культура низкого риска и быстрой обратной связи, культура высокого риска и медленной обратной связи и культура низкого риска и медленной обратной связи.

Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура «жестких парней») – характеризуется жестокой внутренней конкуренцией, возможностью использовать любые средства достижения цели, высокая результативность и внушительные, но, как правило, краткосрочные результаты. Такая компания воспринимается только как источник дохода. Итог – текучка кадров, агрессия и интриги в коллективе.

Культура низкого риска и быстрой обратной связи (культура «действия и удовольствия») – для таких организаций характерен коллективизм. На первом месте в таких компаниях, как правило, работа всей команды. Общие «большие» победы и позитивные отношения в коллективе ценятся превыше всего. Стремление угодить клиентам является сутью такой культуры.

Культура высокого риска и медленной обратной связи (культура «ставь на свою компанию») – характерна в организации с большими, глобальными проектами. В случае неудачи какого-либо проекта, неизбежен крах всех компании. Риск на предприятиях с такой корпоративной культурой дело привычное. Предугадать заранее успешность проекта не представляется возможным. В таких организациях ценится профессионализм сотрудников. Успех во многом зависит от того, насколько коллектив готов брать на себя ответственность и действовать самостоятельно.

Культура низкого риска и медленной обратной связи (культура «процесса») – основной фокус внимания направлен на сам процесс работы. Такая культура характерна для государственных организаций. Излишнее затягивание работы, бюрократизм, слепое следование бизнес-процессам. На первом месте для сотрудников сам процесс выполнения работы, а не итог.

Естественно, теория корпоративной культуры, основанной на отраслевой специфике компании, не содержит конкретного руководства по построению успешной корпоративной культуры. Не существует «хорошей» или «плохой» корпоративной культуры, т.к. в чистом виде она встречается очень редко

Немало важную роль в понимании специфики корпоративной культуры занимает способность адекватно воспринимать иную культуру и приспособиться к ней. Способность воспринимать чужую культуру с ее незнакомыми традициями исследователи Кристофер Эрли и Элейн Мосаковски назвали культурной компетентностью или коэффициентом культурного развития (culturalquotient, CQ). Исходя из этого, ученые выделили шесть типов культурной компетенции.

*Провинциал* может успешно работать в знакомой ему среде, но стоит ему выйти из «зоны комфорта» у него начинаются определенные трудности. Это происходит, когда успешного сотрудника назначают руководителем какого-нибудь подразделения. Зачастую, человек не может адаптироваться к новым условиям работы. И, как правило, либо возвращается на прежнее место работы, либо увольняется.

*Аналитик*, оказавшись в незнакомой культуре, попытается понять правила и обычаи этой культуры. Большинство аналитиков довольно быстро осознают, что находятся на чужой территории и пытаются понять, какие принципы лежат в основе данной культуры.

*Интуитивный*, как правило, опирается на первое впечатление, которое редко его подводит. Такой тип культурной компетентности наблюдает несколько за происходящим, а затем все становится на свои места и человек понимает что и как ему надо делать. Однако в сложных ситуациях *интуитивный* может растеряться, т.к. ему никогда не доводилось создавать какие-либо обучающие стратегии или находить выход из тупикового положения.

*Посол* может не знать ничего о культуре, в которой находится, но при

этом демонстрировать, что он свой. Примером могут служить политические деятели соответствующего статуса. Уверенность – самый мощный элемент культурной компетентности. Для *посла* очень важно осознавать границы своих возможностей и избегать ситуаций, в которых он может недооценить культурные различия.

*Подражатель* способен вполне хорошо контролировать свое поведение, однако может не замечать тонких деталей, зачастую существенных для понимания конкретной ситуации. Способность подстроиться к окружающим способствует тому, что окружающим рядом с *подражателем* становится комфортно. Несколько простых правил помогают такому типу культурной компетенции значительно облегчить контакт и завоевать расположение собеседника.

*Хамелеон* довольно редкий тип культурной компетентности. У данного типа все показатели почти на одинаковом уровне, иногда его даже принимают за местного жителя. *Хамелеоны* всегда добиваются хороших результатов, благодаря умению вжиться в любую ситуацию и посмотреть на нее со стороны.

Следует помнить, что в одном человеке могут сочетаться несколько типов культурной компетентности, каждый из типов можно в себе развить [Как употреблять кузнечиков?, <http://>].

В независимости от типа корпоративной культуры, любая культура имеет свою уникальную структуру. Так, американский исследователь Эдгар Шейн разделяет корпоративную культуру на три уровня: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления.

Артефакты – самый поверхностный уровень, включающий все те феномены, которые можно увидеть или услышать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Особенностью данного уровня является то, что его просто наблюдать, но сложно растолковать. Ошибочно будет делать выводы о какой-либо компании, основываясь только на исследовании артефактов, поскольку «такие интерпретации неизбежно оказываются

проекциями собственных чувств и реакций исследователя»[Шейн2002: 37].

Провозглашаемые ценности – подразумеваются провозглашаемые стратегии, цели, философия компании. Все это служит моделью поведения в сложных ситуациях, возникающих в компании.«Ценности этого уровня сознания во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если же их принятию не предшествует приобретение определенного опыта, они могут отражать только то, что Арджирис и Шён назвали «провозглашаемыми ценностями», которые достаточно точно определяют, что будет говориться людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут делать. Так, компания может заявлять, что она уважительно относится к потребителям и стремится к тому, чтобы ее продукция соответствовала самым высоким стандартам качества, однако заявления эти не обязательно будут соответствовать действительности»[Шейн 2002: 39].

Базовые представления – третий уровень, согласно которому, эти «базовые представления» всем настолько очевидными, что другие вариации поведения кажутся невозможными. «Базовые представления, подобно привычным теориям, не вызывают у нас возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно»[Шейн 2002:40].

В своих работах, Эдгард Шейн говорит, для того, чтобы понять культуру любой группы необходимо выйти на третий уровень – уровень базовых представлений –и понять не только их, но и процесс их становления.

Французские исследователи корпоративной культуры выделяют восемь типов структур организации, в зависимости от корпоративной культуры и степени мотивации персонала:

- *культура* «оранжереи», которую можно встретить в государственных организаций (корпораций). Как правило, такая организация направлена на сохранение достигнутого. Мотивация персонала либо вообще отсутствует, либо ничтожно мала;
- *культура* «собирателей колосков» характерна для мелких и



средних предприятий, где стратегия во многом формируется оперативно. Здесь не очень высокая мотивация действий персонала и высокая степень уважения руководителя;

- *культура «огорода»*, строящуюся пирамидально в соответствии с принципами тейлоризма. Такие организации стремятся сохранить доминирующие позиции в соответствии со своими принципами на традиционном рынке, используя апробированные модели с минимальными изменениями. Мотивация работников низка;

- *культура «французского сада»*, формируемая по американскому образцу. Это в основном бюрократизированная структура, для которой характерно отношение к людям как к «винтикам», необходимым для работы системы;

- *культура «крупных плантаций»*, характерная для крупных предприятий (корпораций), отличительной особенностью которых является постоянное приспособление персонала к изменениям окружающей действительности, поощрение «гибкости» персонала. Здесь, как правило, высокая мотивированность персонала;

- *культура «лианы»*, в которой используется минимальное количество персонала, но активно внедряются современные достижения науки и техники. Сотрудники, у которых сформировано высокое чувство ответственности, ориентированы на требования рынка. Очень высокая мотивированность поступков персонала.

- *модель «косяк рыбок»*, в которой предприятия с высокой маневренностью и гибкостью постоянно меняют свою структуру и поведение в зависимости от изменений рынка. Здесь собирается физически выносливый и интеллектуальный персонал.

- *культура «кочующей орхидеи»*, характерная для рекламных агентств, консультационных фирм и т.п. Исчерпав возможности одного рынка, они переходят к другому, предлагая единственный в своем роде товар. Неформальная, постоянно меняющаяся структура, в ней мало

работников, низкая мотивация деятельности работников.

Нидерландский ученый Герт Хофстеде разработал модель, согласно которой культуры различных стран можно оценить по нескольким параметрам[Хофстеде 2003: 21-32]:

*Дистанция власти.* Никто не будет спорить, что власть и неравенство являются самыми фундаментальными свойствами любого общества. В абсолютно любых обществах есть неравенство, выраженное в больше или меньшей степени. *Дистанцированность власти* определяется как «степень, с которой облечённые меньшей властью члены организаций и институционализированных групп (например, семьи) принимают неравное распределение власти и ожидают этого неравенства».

*Избегание неопределенности* не имеет ничего общего с избеганием рисков. Этот параметр определяют насколько та или иная культура готова к ситуациям, являющимися новыми, неизвестными, неожиданными. «Культуры, избегающие неопределённости, пытаются снизить возможность возникновения таких ситуаций с помощью строгих норм поведения, законов и правил, осуждения отклонений во мнениях и верой в абсолютную истину: «Возможна только одна Истина, и мы обладаем ею». Противоположный тип – это тип, который допускает неопределенность, они более предрасположены к изменениям. Такой тип корпоративной культуры позволяет различным направлениям мысли сосуществовать рядом друг с другом.

*Индивидуализм* в противопоставлении *коллективизму*, «рассматриваемый как характеристика общества, а не индивида – это степень интеграции членов какого-либо социума в группы. В индивидуалистических культурах связи между индивидами нежестки: каждый отвечает сам за себя и свою ближайшую семью. В коллективистских культурах люди с рождения интегрированы в сильные, прочные группы; часто это семья в широком смысле (дяди, тёти, дедушки и бабушки). Эти группы оберегают их, взамен получая беспрекословную преданность, и противостоят другим группам». Данный параметр описывает весьма существенные отношения, которые

наблюдаются во всех обществах в мире.

Сравнение по шкале «маскулинность-фемининность». Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни. «Вмаскулинных культурах часто существует табу в отношении этого измерения. Табу обычно основываются на глубинных ценностях, данное же табу демонстрирует, что количественная характеристика культуры по параметру «маскулинность/фемининность» в некоторых социумах затрагивает базовые и зачастую неосознаваемые ценности, обсуждение которых может быть слишком болезненным».

*Долгосрочная и краткосрочная временная ориентация.* «Полюс шкалы, связанный с долгосрочной ориентированностью, соответствует «конфуцианскому динамизму» у Бонда. Ценности, обнаружившиеся у этого полюса, – это упорство, бережливость, статусная иерархизация отношений, наличие чувства стыда. Ценности на противоположном полюсе шкалы, полюсе краткосрочной ориентированности, – это взаимные социальные обязательства, уважение традиций, боязнь «потерять лицо», личная устойчивость и стабильность». При долгосрочной ориентации люди могут отказывать себе в неких потребностях настоящего ради проектов, которые завершаться при жизни следующих поколений. Такое общество готово к изменениям и результатам даже со знаком минус. Люди готовы переносить неудачи, надеясь на положительные изменения в будущем. При краткосрочной ориентации ценится настоящее. То, что ты делаешь должно приносить доход здесь и сейчас. Люди ориентированы на быстрое получение результата.

Шестой параметр измерения культур, который появился сравнительно

недавно – это *повторство желаним либо сдержанность*. Данный параметр в какой-то степени дополняет предыдущий параметр долгосрочной и краткосрочной ориентации. «Потворство желаним характерно для социума, в котором достаточно свободно удовлетворяются основные и естественные человеческие потребности, связанные с наслаждением жизнью и получением удовольствия. Сдержанность характерна для социума, в котором удовлетворение потребностей контролируется и управляется путём введения строгих общественных норм».

Герт Хофстеде отмечает, что измерения культур являются лишь основными принципами, помогающими оценить конкретную культуру для упрощения принятия решений. Существует еще много факторов, которые требуют рассмотрения. Предложенная модель не может предсказать поведения отдельных лиц и учитывать личные особенностей каждого человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что во всем многообразии классификаций корпоративной культурыне существует «плохих» или «хороших» моделей. Любая корпоративная культура в грамотных руках обладает большим потенциалом, так как именно благодаря ей можно сплотить коллектив и вдохновить его на достижение высоких целей, и, как следствие, сделать компанию более успешной и эффективной.

### **Выводы к главе**

Сегодня любая организация должна иметьсвою уникальную историю, структуру, внешнюю и внутреннюю коммуникации, ценности, традиции и мифы – все, что образует в своей совокупности корпоративную культуру.

Корпоративная культура является сложной композицией элементов, которые принимают и разделяют все членами коллектива. Так, под корпоративной культурой в данном исследовании понимается совокупность уникальных ценностей, норм, образцов поведения и убеждений,

индивидуальных и групповых интересов особенностей поведения сотрудников данной структуры организации, стиля руководства, перспектив развития.

Отметим, что корпоративной культуре присуща совокупность определенных функций, которые могут изменяться в зависимости от типа корпоративной культуры, ее целей, этапа развития, внешних и внутренних факторов и т.д.

Многообразие типов организаций в современном мире не позволяет создать универсальную модель корпоративной культуры. Каждая конкретная модель использует свой набор параметров и критериев.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»**

### **§ 1. Основные аспекты формирования корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье»**

ООО «ГК Агро-Белогорье» создано в июле 2007 года в целях организации эффективного управления предприятиями, осуществляющими реализацию инвестиционных проектов в рамках областной целевой программы «Развитие свиноводства», принятой Правительством Белгородской области.

На сегодняшний день Группа компаний «Агро-Белогорье» осуществляет сопровождение более 50 юридических лиц, в том числе 15 предприятий по промышленному производству свинины, 4 зерновых компаний, двух комбикормовых заводов, мясоперерабатывающего завода, предприятия по производству молока, торгового дома, транспортно-логистического центра и ряда других инфраструктурных подразделений. Всего над проектом, сопровождаемым ООО «ГК Агро-Белогорье», трудится около 9 тысяч человек. «Агро-Белогорье» принимает непосредственное участие в социально-экономическом и культурном развитии Белгородской области (по материалам сайта [agrobela.ru](http://agrobela.ru)).

Корпоративная культура определяет принципиальный для Группы компаний подход к решению проблем. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками Группы компаний и выражающихся в заявляемых Группой компаний ценностях, задающих работникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются работникам через символические средства духовного и материального окружения Группы компаний.

Корпоративный кодекс разработан с целью внедрения Корпоративной культуры Группы компаний, как наиболее эффективного средства

привлечения и мотивации работников. Удовлетворение потребностей первого уровня (материальных) влечет за собой необходимость удовлетворения потребности второго, более высокого уровня: положение в коллективе, общность ценностей, нематериальная мотивация, развитие и профессиональный рост, приверженность Компании с высокой репутацией на агропромышленном рынке. Таким образом, Корпоративная культура позволяет, наряду с другими политиками (в области качества, кадровая и т.д.), реализовать достижение целей и стратегии развития Группы компаний.

Основные принципы построения:

- развитие и совершенствование Группы компаний идет непрерывно;
- развитие Группы компаний неотделимо от профессионального роста ее работников;
- умение работать в команде является базовым для работников Группы компаний;
- три главных плюса хорошего специалиста – ответственность, творчество, нацеленность на результат;
- все процессы в Группе компаний, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы;
- если взялся за работу, делай ее быстро и качественно.

Таким образом, корпоративная культура Группы компаний – это свод уникальных правил, норм, ценностей, которыми должны руководствоваться все работники компании вне зависимости от должности.

### **Миссия холдинга.**

Под миссией организации понимается, своего рода, философия, предназначение и смысл существования Группы компаний Агро-Белогорье. ООО «ГК Агро-Белогорье» стремится дать уверенность и надежность людям, помогая в реализации их стремлений. Построить агропромышленный холдинг, который во многом основан на профессионализме и стабильности его работников. Стремление к совершенству позволяет Группе компаний создавать самую оптимальную среду для получения взаимной прибыли. Так

же, одной из миссий Группы компаний является обеспечение внутреннего рынка России доступной и качественной продукцией.

### **Ценности ГК.**

ООО «ГК Агро-Белогорье» – это, прежде всего, организация профессионалов. Это единая команда, где успех отдельно взятого работника – составляющая часть успеха и процветания всей компании в целом. Каждый сотрудник Группы компаний получает индивидуальное внимание со стороны коллег и руководства независимо от уровня квалификации, стажа работы, физиологических или психологических особенностей. Руководство Группы компаний чутко реагирует на все изменения, происходящие на предприятиях и в подразделениях, т.к. это может повлиять на деятельность компании в целом. Бизнесу в ООО «ГК Агро-Белогорье» отводится особое место. Бизнес – это общая деятельность всей компании, приносящая всем и каждому достойный, стабильный доход. Все сотрудники компании должны поддерживать имидж надежности и стабильности. В ООО «ГК Агро-Белогорье» есть темы-табу, которые не принято обсуждать. Это касается корпоративной символики компании – логотип, флаг и название Группы компаний. Корпоративная символика не подлежит критике, как со стороны работников, так и со стороны посторонних лиц, поэтому работники компании не поддерживают и опровергают негатив в адрес корпоративной символики.

### **Взаимоотношения с персоналом и коллективом.**

Вся деятельность ООО «ГК Агро-Белогорье» регламентируется следующими документами:

- буклет работника;
- положение о наставничестве;
- положение о кадровом резерве;
- положение о нематериальной мотивации персонала

свиноводческих комплексов, курируемых ООО «ГК Агро-Белогорье».

Материалы, публикуемые на официальном сайте и корпоративном портале, отражают историю Группы компаний, что является основой



корпоративной культуры. Агрохолдинг несет ответственность за людей, доверивших свою карьеру компании. В основу кадровой политики они кладут стремление предоставить все условия для полной реализации способностей работников, а так же обеспечить достойное вознаграждение результатов труда. Так же для мотивации ежегодно на Доску почета на корпоративном портале помещаются фотографии передовиков производства.

### **Стандарты поведения.**

В ООО «ГК Агро-Белогорье» существуют стандарты поведения, которые также регулируются Корпоративным кодексом компании. Каждый сотрудник компании должен упрощать, а не усложнять свою работу. Недопустимо создавать среду, которая может вызвать у коллег ощущение дискомфорта. Все документы, оформленные сотрудниками, должны быть качественно и грамотно написаны. Каждый работник агрохолдинга должен любую информацию, полученную на собраниях, в тот же день вносить в базу данных Группы компаний. В случае различных неполадок сотрудники обязаны предупредить об этом своих коллег и руководство. Несоблюдение порядка на рабочем месте может дезорганизовать всю рабочую среду. Также на предприятии осуществляется контроль промежуточных и окончательных результатов. Сотрудники Группы компаний четко понимают, что такое имитация деятельности и не допускают в своей работе подобного. Каждый сотрудник соблюдает словесную этику в работе, четко отвечая на поставленные ему вопросы. При выполнении поставленных задач избегает использования выражений, запрещенных к употреблению, таких как: «Первый раз слышу..», «Звонил, не дозвонился..», «Это виноваты коллеги..» и т.д. Сотрудники Группы компаний всегда должны находиться на связи даже во время ответственных собраний и совещаний. Они доброжелательно отвечают на все звонки. В ООО «ГК Агро-Белогорье» неприемлемо обсуждать вопросы исподтишка. Работа ведется по принципу: проблема – разговор – задача – решение. «Намеки не понимаются» – это правило знают все сотрудники компании. Любые предложения, направленные на улучшение

системы заработной платы, могут быть донесены в письменной форме и будут приняты к рассмотрению. В своей работе сотрудники агрохолдинга не приемлют интриг, ведущих к разладу коллектива. Зависть, ревность и лень – три опасности, которые подстерегают каждого человека и с ними необходимо бороться. Еще одно правило «страдать разрешается» – никто не будет жалеть никого из-за ерунды. Все придерживаются принципа «Выгодней договориться, чем бесконечно спорить». Понимая, что взаимодействие с внешним миром это своего рода реклама, сотрудники должны стараться каждого потенциального и фактического покупателя превратить в бесплатного рекламного агента. Компания учитывает мнение каждого, поэтому ежегодно агрохолдинг проводит исследования, необходимые для построения эффективной и грамотной системы управления. Никто из сотрудников не имеет право вступать в деловые переговоры по бизнес-вопросам не входящих в сферу его компетентности. Если дело касается представителей государственной власти, то сотрудник должен проводить его к руководству. То же самое происходит и с конкурирующей организацией. Все вышеперечисленные принципы обеспечивают слаженную работу все компании, обеспечивают защиту и развивают агропромышленный бизнес.

#### **Традиции и символика.**

В Группе компаний принято традиционно проводить следующие праздничные мероприятия:

- Новый год (декабрь);
- День рождения Группы компаний (июль);
- День работников сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности (второе воскресенье октября).

Эти мероприятия считаются корпоративными и организуются для всех работников Группы компаний.

В Группе компаний проходят праздничные акции, которые могут носить как ежегодный, так и разовый характер:

К ежегодным относятся:

- День защитника Отечества (23 февраля);
- Международный женский день (8 марта);
- Встреча Молодых специалистов (вновь принятых) с руководством Группы компаний (сентябрь);

К разовым относятся:

- День здоровья (июнь);
- Спортивные турниры и соревнования (по отдельному графику);
- День юмора (1 апреля);
- Тренинги и др.

Ежегодно в Группе компаний проводятся конкурсы «Лучший работник года» и «Лучший производственный участок». Порядок проведения конкурсов регламентируется Положением о нематериальной мотивации персонала свиноводческих комплексов, курируемых ООО «ГК Агро-Белогорье». За значимые достижения в профессиональной и коллективной деятельности работникам Группы компаний вручаются почетные грамоты, благодарственные письма, памятные подарки и т.д.

Для компании разработан и утвержден единый фирменный стиль логотипа (см. приложение 2). Этот логотип используется при оформлении документации, подготовке сувениров, рекламы и пр. варианты расположения и цветовая гамма приведены и обозначены в Паспорте стандартов корпоративного стиля ГК «Агро-Белогорье» и утверждены Регламентом использования фирменного стиля на предприятиях, входящих в Группу компаний. В основе фирменного стиля лежат несколько базовых элементов: логотип и цвета. Они служат отправной точкой при решении любых оформительских задач. Фирменный стиль холдинг поддерживает с момента основания (2007 г.). Логотип компании ООО «ГК Агро-Белогорье» представляет собой уникальное графического написание букв АБ. Они и образуют новую отличительную символику компании. Цвет логотипа – Красный цвет – означает лидерство. Для логотипа и названия

холдинга используется фирменный шрифт компании. Фирменная символика компании наносится также на всю сувенирную продукцию как для подарков деловым партнерам, так и для собственных сотрудников. Использование в одежде сотрудников атрибутов корпоративного стиля подчеркивает высокий уровень внутренней культуры компании и создает единый корпоративный дух, что немаловажно для ее правильного восприятия. К таким атрибутам относятся: фирменный значок. Также, существует много менее формальных брендованных атрибутов, в том числе футболки, бейсболки, зонты и т.п. (см. приложение 2).

Для работников ООО «ГК Агро-Белогорье» предусмотрен дресс-код. Внешний вид работников является одним из ключевых составляющих элементов общего имиджа компании. Деловой стиль в одежде формирует благоприятную, конструктивную рабочую атмосферу, способствует созданию и поддержанию положительного образа холдинга. Так, сотрудникам компании рекомендуется стиль одежды – деловой (классический), по пятницам допускается стиль casual. Деловой стиль одежды – это одежда для работы и деловых встреч. Это элегантность и изысканность классического стиля одежды. Деловой стиль одежды должен настраивать на серьезное отношение к работе. К мужскому деловому костюму относят: брючный ремень, сорочка, галстук, носки и обувь. Из украшений допустимо лишь обручальное кольцо. К деловому женскому костюму относят: платье, жакет с юбкой или брюками и блузку. Цветовая палитра костюма может состоять из различных оттенков синего, темно-серого, коричневого, черного, сине-зеленого, оливкового, бежевого, светло-серого цветов. Также предъявляются особые требования к внешнему виду работников производства, технического персонала и водителей.

### **Корпоративный кодекс.**

В основе корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье» лежит «Корпоративный кодекс компании». Согласно кодексу, главной ценностью холдинга являются его работники – трудовой коллектив, обеспечивающий

выполнение поставленных перед ООО «ГК Агро-Белогорье» задач. Вся деятельность агрохолдинга подкрепляется положениями коллективного договора и иными положениями компании. Документы включают в себя, прежде всего, разработку внутренних стандартов - поведения, культуры общения, ценностей и т. д. Эти документы являются главными документами правового характера, регулирующим социально-трудовые и связанные с ними экономические отношения между руководителем и трудовым коллективом ООО «ГК АБ». В нем отражены главные аспекты жизни и деятельности коллектива холдинга. В нем максимально учтены механизмы регулирования оплаты труда, занятости работников Общества, повышения их квалификации, условий и охраны труда, безопасности и здоровья, разносторонние социальные льготы (например, сотрудники имеют 50% льготу на медицинскую помощь в клинике холдинга и медикаменты в аптеке «Евромед»). Дети сотрудников проводят каникулы в детских оздоровительных лагерях БО). Все новости по договору находят отражение на корпоративном портале холдинга.

Таким образом, основные аспекты формирования корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье» это, в первую очередь корпоративный кодекс. Кодекс Группы компаний способствует поддержанию на высоком уровне исполнительской и трудовой дисциплины, повышению контроля и самоконтроля персонала, ответственного подхода работников к выполнению поставленных задач, что признается необходимым для обеспечения эффективной работы трудового коллектива и поддержания хорошей атмосферы на предприятии.

Проведя анализ корпоративного кодекса ООО «ГК Агро-Белогорье» можно сделать вывод, что компания стремится к полной автоматизации. Корпоративный кодекс охватывает все аспекты, которые могут способствовать развитию компании. В целом Кодекс отражает следующее:

- В своей деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» неукоснительно придерживается установленных законодательством норм и правил.

- ГК также формирует трудовой коллектив из ответственных, высокопрофессиональных руководителей и специалистов, рабочих и служащих, заботится о том, чтобы уровень их знаний постоянно повышался.

- «Агро-Белогорье» ценит работников, владеющих новейшими научными и техническими знаниями, имеющих опыт применения современных технологий, активно использующих и передающих свои знания, навыки и опыт, творчески подходящих к решению поставленных задач, оказывающих помощь в деле развития и обучения молодежи (Холдинг имеет собственную «кузницу кадров» Дмитриевский техникум с 2011 года там готовят молодых специалистов).

- Компания ценит сотрудников, поддерживающих командную атмосферу в трудовых коллективах, вносящих вклад в достижение общего результата, приветствует и поощряет активное и всестороннее участие работников, как в производственной, так и в общественной жизни Холдинга.

- ООО «ГК Агро-Белогорье» стремится к поддержанию на высоком уровне исполнительской и трудовой дисциплины, повышению контроля и самоконтроля персонала, ответственного подхода работников к выполнению поставленных задач, что признается необходимым для обеспечения эффективной работы трудового коллектива.

### **Внутренние коммуникации.**

Вышесказанное обуславливает актуальность подготовки единой эффективной системы управления корпоративной информацией отдела по связям с общественностью с ГК «Агро-Белогорья».

Итак, для осуществления внутренних коммуникация в агрохолдинге существует пресс-служба, целью которой является создание эффективной внутрикорпоративной и внешней коммуникации. Отдел по связям с общественностью не только регулирует внутрикорпоративную информацию, но и в какой-то степени управляет ей. Управление корпоративной информацией позволяет осуществлять:

- бесперебойную работу отдела по связям с общественностью;

- реализацию эффективной информационной политики ООО «ГК Агро-Белогорье»;
- сбор, анализ, обработку и подготовку информационных сведений для дальнейшего использования их отделом по связям с общественностью;
- генерирование информационных поводов с целью привлечения внимания СМИ к деятельности Группы компаний;
- формирование актуальной и объективной информационной картины деятельности Группы компаний;
- контроль достоверности сведений, предоставляемых отделу по связям с общественностью;
- обмен информацией между производственными площадками Группы компаний с целью совершенствования их работы;
- своевременное и регулярное обновление ленты новостей на официальном сайте Группы компаний;
- богатое информационное наполнение и своевременный выход номеров корпоративной газеты «Наше дело».

Информационная открытость является основой нового имиджа современного бизнеса. В связи с этим представляется чрезвычайно важным соблюдение принципов прозрачности деятельности компании, её информационной открытости. Информационное сопровождение деятельности Группы компаний осуществляется на регулярной основе. По своему содержанию внутренняя информация может включать в себя:

- сведения о результатах деятельности предприятий и структурных подразделений, производственных и экономических показателях;
- сведения о достижениях сотрудников, завоеванных наградах, победах в различных конкурсах и производственных соревнованиях;
- сведения о внедряемых технологиях и производственных мощностях, о результатах их внедрения, показатели эффективности нововведений;
- сведения о запланированных и проведенных семинарах,

конференциях, форумах;

- сведения о планируемых и проведенных визитах делегаций, обмене опытом, профессиональном обучении сотрудников и повышении квалификации;
- другие сведения, достойные освещения на официальном сайте Группы компаний, в корпоративном печатном издании, в местных, региональных или федеральных СМИ.

Обратить особое внимание хотелось бы на корпоративное издание. Газета «Наше дело» выходит с 2007 года, информируя сотрудников о жизни компании. В газете публикуются новости холдинга, итоги производственной деятельности, интервью с руководителями, портретные очерки о рядовых сотрудниках и т.д. «Наше дело» распространяется на всех предприятиях группы компаний. Сегодня тираж издания составляет 999 экземпляров, периодичность – 6 выпусков в год. Корпоративное издание «Наше дело» информирует сотрудников о жизни компании, формирует корпоративную культуру, поддерживает обратную связь с сотрудниками холдинга. Отметим, что корпоративная газета «ГК Агро-Белогорье» стала лауреатом Главной премии в области деловой журналистики Черноземья «Бел прессы-2014».

Корпоративное издание «Наше дело» выполняет следующие функции:

- информирование сотрудников о жизни компании,
- продвижение корпоративной культуры,
- поддержание обратной связи с сотрудниками холдинга.

Говоря о концепции корпоративной газеты «Наше дело», в том числе тематической, стоит отметить основные тематические разделы издания:

- новости компании;
- итоги производственной деятельности;
- интервью;
- описание работы предприятий;
- портретные очерки о сотрудниках;
- новости отрасли;



- развлекательные рубрики.

Зачастую темами материалов корпоративной газеты становятся сотрудники Группы компаний, так называемый «портрет предприятия сквозь призму портрета его руководителя» или «предприятие в лицах», что, несомненно, является поддержанием корпоративной культуры.

Еще одним коммуникационным ресурсом отдела по связям с общественностью ООО «ГК Агро-Белогорье» является корпоративный сайт компании [agobel.ru](http://agobel.ru). Сайт был основан в 2007 году, в 2009 году был произведен его редизайн.

К внутренним информационным поводам относятся события, в которых компания или ее представители принимают непосредственное участие. Например: запуск нового проекта, выход нового продукта, мероприятия проводимые компанией, встречи на высшем уровне, социальная деятельность организации и т.д. В большинстве случаев информационными поводами для сотрудников пресс-службы являются события, происходящих внутри Группы компаний. Перечень возможных информационных поводов максимально разнообразен: от обучающих семинаров и субботников до внедрения новых производственных мощностей и роста экономических показателей.

В ходе нашего исследования мы выявили, что основными информационными поводами выступают деятельность ключевых предприятий и структурных подразделений холдинга.

Помимо официального сайта и корпоративной газеты в холдинге существует внутренний интернет-портал (создан в 2011 г.). Корпоративный портал холдинга включает большое количество функций: информацию о компании, корпоративный раздел, мероприятия и корпоративную библиотеку. Отлично реализованы: форум, фото и видеогалерея, голосование, электронное хранилище документов и образцы документов, лента новостей, микроблоги, групповые календари.

Цель интернет-портала – создание прочной связи между руководством и менеджерами, менеджерами и сотрудниками компании. Однако в ходе нашего исследования было установлено, что порталом пользуются лишь сотрудники Управляющей компании (5 из 5 опрошенных), остальные респонденты либо впервые слышали о нем, либо слышали, но не пользуются.

Внутренние коммуникации также позволяют поддерживать выгодные взаимоотношения между руководством и сотрудниками – признание, коммуникация, чувство принадлежности и безопасность. При изучении примеров объявлений о вакансиях, было выявлено, что вакантные места появляются редко, а, следовательно, очень низко число объявлений. Это говорит о том, что в организации низкая текучесть кадров, что является большим плюсом предприятия. Так, текучесть персонала с 2,6% в месяц в 2013 году снизилась до 1,7% в 2015 году. Это говорит о том, что люди больше стали дорожить работой в «Агро-Белогорье», Рост укомплектованности кадрами за два года вырос с 96% до 98,8%. В 2015 году отдел по работе с персоналом провел на предприятиях комплексную работу по изучению состояния социально-психологического климата в коллективе. Опрос показал, что абсолютное большинство (72,3%) не задумывались о переходе к другому работодателю, либо не перешли бы на другую работу ни под каким предлогом. 92% опрошенных связывают работу в ГК «Агро-Белогорье» со стабильностью, надежностью и материальным благополучием. Мнение наших сотрудников для нас является самым объективным и важным критерием в оценке собственных действий.

К внутрикорпоративным коммуникациям можно отнести и так называемую «Доску почета». На ней всегда красуются имена передовиков производства, заслуживших собственным трудом признание и уважение. По итогам работы за 2015 на Доску почета «Агро-Белогорье» попали 30 сотрудников холдинга, представляющих все отрасли производства и вспомогательные предприятия. Руководство оценило их добросовестный труд и высокие результаты в достижении поставленных задач, образцовое

выполнение должностных обязанностей и успехи в организации и усовершенствовании производственного процесса.

Так же к внутрикорпоративному пиару можно отнести проведение семинаров, тренингов, конференций, внутрикорпоративных праздников, которые часто проводятся в организации. Например, GrillFest-2015: *«Белгород ждёт фестиваль барбекю. 30 мая в Пикник-парке пройдет первый Международный фестиваль по барбекю и жарке на открытых углях GrillFest-2015. Группа компаний «Агро-Белогорье» – в числе основных организаторов мероприятия. Участники фестиваля – профессиональные повара и студенты профильных учебных заведений – будут соревноваться в искусстве приготовления мяса. Судить конкурсантов предстоит маститым кулинарам, имеющим международную квалификацию. В соответствующих категориях жюри отдельно оценит профессионалов и тех, кто только готовится ими стать. Гостями фестиваля станут все желающие белгородцы – любители шашлыков на при- роде и шумных праздников. Развлекательная программа рассчитана на целый день. Гостей ждут мастер-классы от шеф-поваров, конкурсы с угощениями, мясной аукцион, барбекю-шоу и даже пороссячьи бега. Как следует из названия и программы фестиваля, центральная роль на нем отводится мясу и всему, что с ним связано. Именно статус Белгородской области как мясной столицы России подтолкнул организаторов к проведению этого праздника. Как известно, в регионе производится пятая часть всей российской свинины и почти 15% мяса птицы. Где, как не здесь, родиться мясному фестивалю?! К участию планируется пригласить всех лидеров отрасли. Крупнейшие белгородские агрохолдинги представят на фестивале свою продукцию и непременно предложат ее попробовать. Помимо ГК «Агро-Белогорье» организаторами фестиваля GrillFest-2015 выступают Управление по развитию потребительского рынка администрации Белгородской области и Общество кулинаров Белогорья».* Так же, целью укрепления корпоративного

духа в холдинге проводится целый ряд мероприятий. В частности, «День рождение холдинга», «Созвездие талантов», «Мистер и мисс АБ» и т.д.

Эффективны круглые столы или рабочие совещания, где сотрудники компании ООО «ГК Агро-Белогорье» может узнать, куда движется компания, ее цели, планы на будущее, ожидаемые результаты. Например: *«Программа – максимум. В 2015 году холдинг намерен сохранить объемы производства на достигнутом уровне. На рабочем совещании с участием руководителей свиноводческих комплексов заострили проблемы, решение которых позволит работать более эффективно. Напряженные производственные программы, составленные для предприятий на 2015 год, ориентированы на фактические показатели года минувшего. Другими словами, работать предстоит в соответствии со старым добрым девизом: сегодня – рекорд, завтра – норма. Чтобы его выполнение стало возможным, директора комплексов поднимают перед руководством вопросы, требующие оперативного решения. Так, генеральный директор «Белгородского СК» Алексей Полуниин заявил о необходимости дополнительных комнат на участке откорма для увеличения веса животных, отправляемых на убой. Такую задачу планирует ставить перед производителями Торговый дом «Агро-Белогорье», рассчитывающий полностью уйти с рынка полутуши после ввода в строй второго мясоперерабатывающего завода. Проблема нехватки помещений для выполнения этой задачи актуальна для всех пяти комплексов, введенных в 2012 году, отметил Полуниин. Изучить возможности по расширению площадей на откорме теперь предстоит строительной дирекции управляющей компании. Руководитель «Краснояржского СК» Елена Вертакова подняла вопрос качества закупаемых препаратов для вакцинации животных, которые не всегда соответствуют предъявляемым требованиям. Директор по сохранности корпоративной собственности ООО «ГК Агро-Белогорье» Владимир Баранников напомнил о необходимости соблюдения правил биобезопасности работниками подрядных организаций, получающих допуск в чистую зону. А директор мясоперерабатывающего*

завода Наталья Королькова рекомендовала коллегам уделить внимание точности метрологической информации и правильности оформления сопроводительной документации при отгрузке свиней. Еще один технический вопрос участники заседания обсудили в гаражном комплексе для большегрузных автомобилей «ТП Белогорье», расположенном по соседству с МПЗ. Водитель скотовоза и сотрудник одного из свинокомплексов имитировали процесс погрузки животных. В порядок выполнения этой работы могут быть внесены изменения для повышения безопасности людей. С соответствующей инициативой к руководству холдинга обратилась дирекция по свиноводству». Такие совещания добавляют мотивации, поскольку сотрудники начинают смотреть чуть дальше своих текущих задач. Важно так же понимать, что абсолютно все сотрудники являются носителями информации, которая потом распространяется сначала к покупателям, потом клиентам и партнерам. Грамотно выстроенные внутренние коммуникации в ООО «ГК Агро-Белогорье» сплачивают сотрудников, создают у них чувство принадлежности к одному целому, и мобилизуют силы для достижения общей цели, что очень важно для агрохолдинга.

Таким образом, можно утверждать, что внутрикорпоративные связи с общественностью являются неотъемлемой частью политики управления персоналом организации, призванной повысить уровень мотивации сотрудников к эффективному выполнению задач предприятия и их лояльности к своему предприятию и работодателю.

Корпоративная культура определяет принципиальный для Группы компаний подход к решению проблем. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками Группы компаний и выражающихся в заявляемых Группой компаний ценностях, задающих работникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются работникам через символические средства духовного и материального окружения Группы компаний.

## § 2. Анализ современного состояния и развития корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье»

В исследовании предпринята попытка осуществить оценку корпоративного климата, организации внутренних и внешних коммуникаций, стиля руководства. Анализ осуществляется на основе опроса сотрудников Группы компаний (см. приложение 1). В ходе исследования нами было опрошено 50 сотрудников холдинга: 10 – Управляющей компании, 5 – Торгового дома, 10 – МПЗ, 10 – Зерновых компаний, 15 сотрудников свинокомплексов холдинга. Основные результаты опроса можно представить следующим образом:

<b>1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АГРОХОЛДИНГА</b>	<b>ПОЗИЦИЯ (слабая, средняя, сильная)</b>
<b>Ориентация на клиента</b>	
Оценка значимости клиентов	Сильная
Регулярные контакты с клиентами	Сильная
Тесные отношения с клиентами	Средняя
<b>Степень выраженности</b>	<b>Сильная</b>
<b>Ориентация на сотрудников</b>	
Оценка значимости сотрудников	Сильная
Доверие к сотрудникам	Средняя
Командная работа	Сильная
Совместная работа на всех уровнях	Слабая
Профессиональное развитие сотрудников	Средняя
Оплата труда и социальное обеспечение выше среднего	Средняя
<b>Степень выраженности</b>	<b>Средняя</b>
Ориентация на результат	Сильная

Высокая мотивация труда	Сильная
Высокая производительность и инициативность	Сильная
Осознание целей у сотрудников	Сильная
Производительность выше среднего вознаграждается	Сильная
Основа оплаты труда – личные результаты	Сильная
<b>Степень выраженности</b>	<b>Сильная</b>

#### **Ориентация на коммуникации**

Выраженные внутренние коммуникации	Среднее
Выраженные внешние коммуникации	Сильная
Значение форм сотрудников	Средняя
<b>Степень выраженности</b>	<b>Средняя</b>

#### **Ориентация на организацию**

Сильная идентификация личности и организации	Сильная
Выраженная лояльность на всех уровнях	Средняя
Сильный корпоративный дух	Сильная
Выраженная готовность к личным жертвам для общих интересов	Сильная
Солидарность сотрудников и собственников	Средняя
Стаж работы в организации выше среднего по отрасли	Сильная
<b>Степень выраженности</b>	<b>Сильная</b>

### **2. ТРЕБОВАНИЯ К ОДНОРОДНОСТИ ПОЗИЦИЯ (слабая, средняя, сильная)**

Необходимость общих норм в организации	Сильная
<b>Степень выраженности</b>	<b>Сильная</b>

### **3. ТРЕБОВАНИЯ К ГОТОВНОСТИ ПОЗИЦИЯ (слабая, средняя, сильная) ИЗМЕНИТЬСЯ**

Изменения в окружающей среде	Средняя
------------------------------	---------

Изменения в поведении	Средняя
Изменение факторов, мешающим нововведениям	Средняя
<b>Степень выраженности</b>	<b>Средняя</b>

Таким образом, мы можем выделить следующие характерные признаки и сильные стороны корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье»:

- Стиль руководства в ООО «ГК Агро-Белогорье» – авторитарный. Причем такой стиль характерен для рассматриваемого нами предприятия на всех уровнях управления. Данный стиль имеет несомненные достоинства: вся работа, осуществляемая на всех уровнях, проверяется руководством, что сводит к минимуму все возможные недочеты. Руководитель выступает в роли неоспоримого начальника. Он, при помощи отдела по связям с общественностью, обеспечивает своих подчиненных информацией и материалом, необходимым для выполнения работы. Максимальное использование властных полномочий. В целом такой стиль отличается строгим контролем и дисциплиной, а также ориентацией на результат.
- В компании сформированы традиции и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью корпоративной культуры. Агрохолдинг ценит значимость сотрудников, доверяя им, и помогает служащим профессионально развиваться. Особое внимание уделяется мотивации персонала. Производительность выше среднего вознаграждается, а одной из основ оплаты труда являются личные результаты. Все сотрудники понимают цели и задачи компании, более того все работники идентифицируют себя с Группой компаний. Все это положительно воздействует не только на корпоративную культуру, но и на результаты деятельности фирмы в целом.
- Сильна ориентация на клиента. Агрохолдинг осознает степень значимости клиентов и производит регулярные контакты с ними.
- Коммуникации в ООО «ГК Агро-Белогорье» развиты достаточно хорошо. Ярко выражены внешние коммуникации: с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы, в сфере отношений с



общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность, а с поставщиками используют свою рекламу и т.п. Внутренние коммуникации так же хорошо организованы в организации – это и газета «Наше дело», сайт «Агро-Белогорье», буклеты, интернет-портал и т.п.

- Сильная ориентация на организацию. Агрохолдинг добился солидарности от сотрудников и собственников, сотрудники готовы к личным жертвам для общих интересов. Выраженная лояльность на всех уровнях способствует поддержанию комфортного климата в ООО «ГК Агро-Белогорье». Сильный корпоративный дух.

- Агрохолдинг осознает необходимость общих правил и норм в организации, поэтому вся деятельность организации регулируется кодексом ООО «ГК Агро-Белогорье».

В целом, можно отметить, что анализ современного состояния и развития корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье» свидетельствует о том, что в холдинге успешно формируется и реализуется модель корпоративной культуры, основными чертами которой являются:

- высокая значимость клиентов и регулярные контакты с ними;
- работа в команде и ориентация на результат;
- ценность каждого сотрудника и высокая мотивация труда;
- высокая производительность и инициативность сотрудников;
- сильные внешние и внутренние коммуникации;
- сильный корпоративный дух;
- общие нормы в организации;
- идентификация личности и организации;
- готовность к личным жертвам для личных интересов.

Таким образом, корпоративная культура агрохолдинга позволяет реализовать достижение целей и стратегии развития Группы компаний.

### **§ 3. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье»**

Несмотря на высокоразвитую корпоративную культуру ООО «ГК Агро-Белогорье», холдингу есть над чем работать. Основываясь на результатах проведенного исследования, мы можем говорить о необходимости внедрения и совершенствования ряда элементов корпоративной культуры.

В области кадровой политики – проведение дополнительных тренингов и круглых столов с целью повышения профессионального роста сотрудников. На наш взгляд, это положительно скажется на лояльности сотрудников к организации и на уровень заработной платы.

Так же, для всех групп рекомендуется проведение регулярного мониторинга персонала и анализ значений, как общего показателя лояльности, так и отдельных его составляющих. В рамках тренинговых занятий и фокус-групп необходимо проводить обучение менеджеров по формированию лояльности и корпоративной культуры. Его суть сводится к тому, чтобы научить руководителей разного уровня самостоятельно строить работу с подчиненными в рамках выбранной системы ценностей, основываясь на принципах: доверия, сотрудничества, эффективной оценки деятельности, конструктивной критики и обратной связи.

Помимо профессиональных конференций, было бы уместно, как нам кажется, проведение командообразующие тренинги и выездные мероприятия с целью улучшения социально-психологического климата в коллективе. Так как эмоциональная разрядка очень важна, в особенности на предприятии, в котором трудятся около 8000 человек.

В целом, согласно исследованию, ООО «ГК Агро-Белогорье» можно назвать организацией с гибкой культурой, что является плюсом. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, изменениям

в поведении что, безусловно, означает изменения, как для ее клиентов, так и для сотрудников.

Таким образом, вышеперечисленные рекомендации при правильном использовании, на наш взгляд, позволят своевременно вносить изменения в кадровую политику агропромышленного холдинга, свести к минимуму вероятность возникновения коммуникативных кризисов, угроз, связанных с несоблюдением норм и правил, установленных в ООО «Агро-Белогорье». Поможет снизить риск конфликтов в коллективе и, как следствие, повысит лояльность персонала и эффективность деятельности Группы компаний на всех уровнях.

### **Выводы к главе**

Корпоративная культура ООО «ГК Агро-Белогорье» – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться все работники Группы компаний «Агро-Белогорье» в своей повседневной деятельности.

Корпоративная культура определяет принципиальный для Группы компаний подход к решению проблем. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками Группы компаний и выражающихся в заявляемых Группой компаний ценностях, задающих работникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются работникам через символические средства духовного и материального окружения Группы компаний.

Корпоративная культура агрохолдинга является эффективным средством привлечения и мотивации работников. Она удовлетворяет как материальные, так и потребности более высокого уровня: положение в коллективе, общность ценностей, нематериальную мотивацию, развитие и профессиональный рост и т.д.

В холдинге успешно формируется и реализуется модель корпоративной

культуры, основными чертами которой являются:

- высокая значимость клиентов и регулярные контакты с ними;
- работа в команде и ориентация на результат;
- ценность каждого сотрудника и высокая мотивация труда;
- высокая производительность и инициативность сотрудников;
- сильные внешние и внутренние коммуникации;
- сильный корпоративный дух;
- общие нормы в организации;
- идентификация личности и организации;
- готовность к личным жертвам для личных интересов.

Таким образом, мы можем говорить, что корпоративная культура ООО «ГК Агро-Белогорье» способствует реализации целей и стратегий развития агрохолдинга. Корпоративная культура ГК мобильна, легко адаптируется к изменениям внешней среды, изменениям внутри компании, что означает изменения, как для сотрудников, так и для клиентов АБ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня организации рассматривают корпоративную культуру в качестве сильнейшего стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, что обеспечивает эффективное, а главное, продуктивное взаимодействие. Работа агропромышленных предприятий имеет ряд специфических особенностей, выделяющий ее из ряда других организаций. Корпоративная культура агропромышленной сферы выступает не только в качестве мотивирующей и интегрирующей силы, но и, что очень важно, строго регламентирует отношения наряду с приказами аппарата управления. Это вносит дополнительные трудности в формирование сплоченности такого коллектива, поэтому на помощь руководителям и специалистам по внутренним коммуникациям приходит строго регламентированная сильная корпоративная культура.

Одной из успешно развивающихся на российском рынке компаний является Белгородская Группа Компаний «Агро-Белогорье», которая являясь локомотивом экономики Белгородчины, решает широкий спектр различных проблем, в том числе успешно развивая как внешние, так и внутренние коммуникации.

Заметим, что культура, традиционно, имеет уникальный язык, нормы поведения, символы, и проявляется в чувствах национальной принадлежности. Корпоративная культура ООО «ГК Агро-Белогорье» имеет такие же признаки: индивидуальные и групповые ценности сотрудников, деловой язык, корпоративную символику, стиль управления и т.д.

Итак, корпоративная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться все работники Группы компаний «Агро-Белогорье» в своей повседневной деятельности.

Корпоративной культуре агрохолдинга характерны и определенные функции, значимость которых, изменяется в зависимости от целей компании.

Корпоративная культура Группы компаний служит эффективным средством привлечения и мотивации работников. Она удовлетворяет как материальные потребности, так и потребности более высокого уровня: положение в коллективе, общность ценностей, нематериальную мотивацию, развитие и профессиональный рост, приверженность Компании с высокой репутацией на агропромышленном рынке. Таким образом, Корпоративная культура позволяет реализовать достижение целей и стратегии развития Группы компаний.

Ценности, нормы, убеждения находят выражение в корпоративных документах, сводах норм и правил, корпоративном и профессионально-этическом кодексах, во внутрифирменных стандартах, во внешней и внутренней информационной политике, в слогане и корпоративном гимне компании. Отметим, что все элементы корпоративной культуры, подчеркивают наиболее сильные стороны Группы компаний.

Мы можем выделить следующие характерные признаки и сильные стороны корпоративной культуры ООО «ГК Агро-Белогорье».

К характерным признакам мы можем отнести:

- авторитарный стиль руководства – руководитель выступает в роли неоспоримого авторитета. Данный стиль отличается строгим контролем и дисциплиной, а также ориентацией на результат.
- сильно выраженная ориентация на организацию. Готовность к личным жертвам для общих интересов и выраженная лояльность на всех уровнях способствует поддержанию комфортного климата в ООО «ГК Агро-Белогорье».
- ценности и принципы. Группа компаний Агро-Белогорье – организация профессионалов. Каждый, кто работает в Группе компаний, уверен в том, что получает максимум внимания к его проблемам и потребностям. Группа компаний Агро-Белогорье – единая команда. Успех отдельно взятого работника – составляющая часть успеха и процветания всей Группы компаний Агро-Белогорье в целом. Группа компаний – это

неделимое целое; это общность; это высокий статус на рынке агропромышленного комплекса; это имидж надежности и стабильности.

Сильные стороны проявляются в:

- традициях и символике, являющимися неотъемлемой частью корпоративной культуры ГК.
- внутренних коммуникациях (официальный сайт, корпоративное издание, доска почета).

К минусам корпоративной культуры агрохолдинга мы отнесли отсутствие мониторинга текущего состояния корпоративной культуры и его оценки; недостаток мероприятий с целью повышения профессионального роста и научных достижений; низкая активность пользования корпоративным порталом холдинга.

В целом, можно сказать, что сегодняв ООО «ГК Агро-Белогорье» успешно формируется и реализуется ярко выраженная и сильная корпоративная культура.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: РАГС, 2005. – 224 с.
2. Адамович, Д.А. Организация и проведение кампаний в сфере связей с общественностью: Учебно-методический комплекс [Текст] / А.Д. Адамович. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008.– 185 с.
3. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеева. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 246 с.
4. Березняков, Д.В. СМИ и PR-технологии [Текст] / Д.В. Березняков. – Новосибирск : СибАГС, 2006. – 118 с.
5. Блэк, С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? [Текст] / С. Блэк. – М. : Модино Пресс, 1999. – 239 с.
6. Буари, Ф.А. Паблик рилейшнз, или стратегия доверия [Текст] / Ф.А.Буари. – М. : Инфа-М, 2012. – 355с.
7. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С.В. Василенко.– М. : 2009. – 136 с.
8. Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации [Текст] : учеб.пособие / Е. Н. Голубкова. — 2-е изд. М. : Финпресс, 2007. — 287 с.
9. Грин, Э. Креативность в паблик рилейшнз [Текст] / Э. Грин. – СПб. : Нева, 2004. – 314с.
10. Гундарин, М. Книга руководителя отдела PR. Практические рекомендации [Текст] / М. Гундарин. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с.
11. Диканова, М. Корпоративные издания: многообразное единство [Электронный ресурс] / М.Диканова. – 2012. – Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru/newspaper/article/183-2008-12-18-13-29-13.html>
12. Емельянов, С. Теория и практика связей с общественностью [Текст] / С. Емельянов. – СПб.: Питер, 2005. – 46 с.



13. Иванов, М.А. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса [Текст] / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 215 с.
14. Игнатъев, Д. Настольная энциклопедия Public Relations [Текст] / Д. Игнатъев, А. Бекетов, Ф. Сарокваша. – СПб: Питер, 2000. – 288 с.
15. Информационная политика: Учебник [Текст] / Под общ.ред. В.Д. Попова. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 291 с.
16. Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность [Текст] / Под ред. М.А. Вуса. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1999. – 211 с.
17. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
18. Капитонов, Э. А. Организация службы связи с общественностью [Текст] / Э. А. Капитонов. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 307 с.
19. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR: Учеб.-пркт. пособие [Текст] / А.Э. Капитонов. – Ростов н/Д. : Март, 2003. – 142 с.
20. Кондратьев, Э.В. Связи с общественностью: Учебное пособие для высшей школы [Текст] / Э.В. Кондратьев, Р.Н. Абрамов. – М.: Академический проект, 2009. – 55 с.
21. Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы: международный опыт и российская практика [Текст] / Под общ.ред. Д.Л. Стровского. – Екатеринбург, ГОУ «УГТУ-УПИ», 2009. – 110 с.
22. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник [Текст] / В.И. Маслов. – М. :Финпресс, 2004. – 288 с.
23. Маслова, В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учеб.пособие [Текст] / Под ред. проф. П.Э. Шлендера.– М.: Вузовский учебник, 2005. – 176 с.

24. Музыкант, В. Формирование бренда средствами рекламы и PR [Текст] / В. Музыкант. – М. : Экономистъ, 2004. – 36 с.
25. Нисневич, Ю. А. Информационная политика России: проблемы и перспективы [Текст] / Ю. А. Нисневич. – М.: Мысль, 2000. – 192 с.
26. Ньюсом, Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз [Текст] / Д. Ньюсом, Д. Ван Слейк Терк, Д. Крукеберг. – М.: Инфра-М, 2010. – 175 с.
27. Ознобкина, Е. Право на вход и обязанность выйти. Бурдые об отношениях между СМИ и личностью [Текст] / Е. Ознобкина. – М.: Новое время, 2003. – № 5. – 36-43 с.
28. Орлова, Т.М. «Паблик рилейшнз» и реклама в системе маркетинга [Текст] / Т.М.Орлова. –М.: 2011. – 85 с.
29. Осадчий, А. Российская специфика Паблик Рилешнз [Текст] / А. Осадчий. – М. : 2003. – 112 с.
30. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов [Текст] / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефл-бук, 2002. – 624 с.
31. Почепцов, Г.Г. Паблик Рилейшнз от бизнеса до политики [Текст] / Г.Г. Почепцов. – М. : МГУК, 2008. – 365 с.
32. Родин, О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность [Текст] / О. Родин. – М. : 1998. – 125 с.
33. Ритцер, Дж. Современные социологические теории [Текст]: 5-е изд. / Пер с англ. под ред. А. Бойков, А. Лисицина. – СПб. : Питер, 2002. – 118 с.
34. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб : Питер, 2001. – 352 с.
35. Тихомирова, О. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О. Тихомирова. – СПб. : Питер, 2008. – 12 с.
36. Томилов, В.В. Культура предпринимательства [Текст] / В.В. Томилов. – СПб : Питер, 2006. – 368 с.
37. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное

пособие [Текст] / Н.В. Федотова. – М. : КНОРУС, 2007. – 416 с.

38. Чемякин, Ю. Корпоративные СМИ: секреты эффективности [Текст] / Ю. Чемякин. – Екатеринбург : Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 120 с.

39. Чемякин, Ю. Корпоративные СМИ: секреты эффективности [Текст] / Ю. Чемякин. – Екатеринбург : Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 184 с.

40. Чижикова, О.А. Корпоративная культура: от теории к практике: сборник научных трудов.[Текст] / О.А. Чижикова. – СПб. : Питер, 2008. – 60 с.

41. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст] / Н.А. Чижов. – СПб. : Питер, 2005. – 352 с.

42. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: теория и практика [Текст] / Чумиков А.Н., Бочаров М.П. – М. : Дело, 2004. – 496 с.

43. Шарков, Ф.И. Паблик рилейшнз: Учебник [Текст]: 3-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 89 с.

44. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб : Питер, 2002. – 336.

45. Яковлев, И.П. Паблик рилейшнз в организациях [Текст] / И.П. Яковлев. – СПб. : Петрополис, 2012. – 143 с.

## **ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ**

1. Дементий, Д. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс] / Д. Дементий. – 2014. – Режим доступа: <http://corpdoc.ru/articles/828.html>

2. Зель, А. Корпоративное управление. Концепции и анализ в диалогах: Запад-Восток [Электронный ресурс] / А. Зель, А.Н. Крылов. – 2013. – Режим доступа: <http://www.iis.ru/events/19981130/streltsov.ru.html>

3. Кристофер, Э. Как употреблять кузнечиков? [Электронный ресурс] / Э. Кристофер, Э. Масаковски // Executive.ru – 2004. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/management/practices/341010-kak-pravilno-upotrebyat-kuznechikov>

4. Маклюэн, М. Средство само есть содержание [Электронный ресурс] / М. Маклюэн // Нижегородский университетский центр Интернет . – Электрон. дан. – Нижний Новгород. – 2009. – Режим доступа : <http://www.uic.nnov.ru/pustyn/lib/maclu.ru.html>

5. Танита, Г. Корпоративная культура: Кеннеди, Дил и четыре типа [Электронный ресурс] / Г. Танита. – 2013. – Режим доступа: <http://kindofmagic.ru/korporativnaya-kultura-kennedi-dil-i-chetyire-tipa/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

#### Опросник

*Уважаемые респонденты! Приглашаем вас принять участие в социологическом исследовании с целью...*

*Просим внимательно прочитать все вопросы анкеты и дать полные и искренние ответы, отметив любым значком позицию, соответствующую вашему мнению, либо написав свой ответ в отведенном для этого месте. Анонимность гарантирована.*

*Заранее благодарим за сотрудничество!*

**1. Как долго вы работает в ОАО ГК «Агро-Белогорье»?**

- a) 5-9 лет;
- b) 3-5 лет;
- c) 1-3 года;
- d) меньше года;
- e) только устроился.

**2. Что повлияло на выбор места работы?**

- a) имидж организации;
- b) престиж организации;
- c) хорошие условия труда;
- d) месторасположение работы;
- e) заработная плата;
- f) по совету друга/родственника;
- g) другое \_\_\_\_\_

**3. Оцените по десятибалльной шкале, насколько данные высказывания верны для вашей организации:**

№	Суждение	Баллы
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Наша деятельность четко и детально организована	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Рабочие места у нас обустроены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**4. Участвуете ли вы в мероприятиях, проводимых ОАО ГК «Агро-Белогорье»?**

- a) да, всегда участвую;
- b) иногда участвую;
- c) не участвую;
- d) в первый раз слышу об этом.

**5. Знаете ли вы о существовании корпоративного кодекса ОАО ГК «Агро-Белогорье»?**

- a) да, слышал и видел;
- b) нет, не слышал и не видел;
- c) затрудняюсь ответить. (переводите к вопросу №7)



- b) Нет  
 c) Затрудняюсь ответить

**18. Общаются ли сотрудники с руководством в неформальной обстановке?**

- a) Да  
 b) Нет  
 c) Затрудняюсь ответить

**19. Какие каналы распространения информации применяются в Вашей организации?**

---

**20. Откуда вы узнаете нужную вам информацию?**

---

**21. Оцените эффективность перечисленных Вами способов передачи информации (5 - самая высокая, 1 - самая низкая)**

- 5 –  
 4 –  
 3 –  
 2 –  
 1 –

**22. Ваши предложения по улучшению коммуникационного климата в организации?**

---



---



---

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда					
2	Режим труда, график работы					
3	Содержание труда, сама работа					
4	Уровень заработной платы					
5	Зависимость оплаты труда от					

	результатов работы					
6	Моральная мотивация					
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством					
8	Социальный пакет					
9	Транспортная доступность, удаленность от дома					
10	Отношение непосредственного руководства					
11	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами					
12	Возможность карьерного роста					
13	Возможность пройти обучение					
14	Престижность работы в компании, ее имидж					
1	Корпоративн					



5	ая культура в компании					
1 6	Политика, идеологи, стратегия компании					
1 7	Другое (укажите, что именно):					

Основные константы фирменного стиля  
Фирменный знак

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ВНЕШНИМ СТИЛЯМ ОБЩЕСТВА  
Агро-Белогорье

Разработчик: ООО «ТД Агро-Белогорье», отдел рекламы

Основные пропорции  
горизонтального русскоязычного логотипа



Сочетание фирменного знака и фирменного начертания образует фирменный блок (логотип). Фирменный знак и фирменный блок являются главными элементами фирменного стиля Группы компаний «Агро-Белогорье».

Основные пропорции  
горизонтального англоязычного логотипа



Основные константы фирменного стиля  
Логотип

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ВНЕШНИМ СТИЛЯМ ОБЩЕСТВА  
Агро-Белогорье

Разработчик: ООО «ТД Агро-Белогорье», отдел рекламы

Основные пропорции  
вертикального русскоязычного логотипа



Основные пропорции  
вертикального англоязычного логотипа



### Приложение 3.



24

Рекомендации по нанесению фирменных элементов  
Сувенирная продукция. Зонт

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТ ПО НАНЕСЕНИЮ  
Агро-Белогорье



21

Рекомендации по нанесению фирменных элементов  
Сувенирная продукция. Кепка

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТ ПО НАНЕСЕНИЮ  
Агро-Белогорье