

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Игнатъев Павел Андреевич

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСКОМ»)

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова А.А.

_____ (дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Герасимова Г. Е.

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся : Игнатъев П.А.

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях радикальных социально-экономических преобразований в России корпоративная культура стала значимым фактором, влияющим на эффективность и конкурентоспособность предприятий. Зарубежными исследователями установлено, что процветающие предприятия характеризуются высоким уровнем развития корпоративной культуры. Современными российскими учеными этот факт признается, ими делаются определенные шаги применения и адаптации методик диагностики зарубежных авторов. Умение анализировать и оценивать корпоративную культуру способствует принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

В создании благоприятных предпосылок для реализации стратегических целей предприятия приоритетное значение приобретает понимание руководителями роли корпоративной культуры. Корпоративная культура – это набор ценностей и принципов, которые разделяются большинством сотрудников и определяют их поведение по отношению к самой организации, клиентам и коллегам.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данному предприятию, таких, которые отражают ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественном средах проявляется в поведении, взаимодействия, восприятии себя и окружающей среды.

Каждое предприятие должно формировать свою систему корпоративной культуры, чтобы достичь намеченной цели бизнес-цели. Эта система должна состоять из определенных ценностей и быть воспринята для понимания со стороны менеджеров предприятия. Именно поэтому корпоративная культура формируется, становится своеобразной визитной карточкой предприятия. На предприятии корпоративная культура создает

особую внутреннюю атмосферу, которая побуждает людей к выполнению порученных им задач и миссии: повышаются качество и интенсивность работы каждого работника, сводятся к минимуму трудовые конфликты.

Целью исследования в дипломной работе является определение направлений совершенствования корпоративной культуры производственного предприятия в современных условиях.

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры предприятия;
- изучить структуру и содержание корпоративной культуры;
- ознакомиться с формированием и развитием корпоративной культуры предприятия;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ финансового состояния ООО «Краском»;
- проанализировать алгоритм формирования корпоративной культуры ООО «Краском»;
- разработать мероприятия по развитию корпоративной культуры предприятия.
- провести оценку экономической эффективности мероприятий на ООО «Краском».

Предмет исследования – корпоративная культура производственного предприятия. Объектом исследования выступает ООО «Краском».

Теоретической и методической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов, таких как И.В. Алешина, И. Ансофф, К. Балдин, Ж.-П. Бодуан, Е.А. Иванова, К. Камерон, Э.А. Капитонов, В.в. Козлов, И.Н. Кузнецов, Т.А. Лапина, В.А. Спивак, Э. Шейн и других, а также материалы периодической печати и Интернет – источники.

Структура дипломной работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

В первой главе дипломной работы рассматриваются теоретические аспекты управления корпоративной культуры предприятия в современных условиях.

Во второй главе проводится алгоритм формирования корпоративной культуры и ее анализ на примере ООО «Краском», а также разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры.

В третьей главе определяется экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры на ООО «Краском».

1.

Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры

1.1. Понятие, сущность и типы корпоративной культуры

Существуют различные определения корпоративной культуры. Занковский А.Н. определяет корпоративную культуру как своего рода программное обеспечение сознания, как ценностно-смысловое поле, способное задавать направленность поведению и деятельности сотрудников [18, с. 12].

Львов Д.В. под корпоративной культурой предлагает понимать систему событий и процессов, конституируемых, с одной стороны, типовыми экзистенциальными переживаниями, состояниями, стереотипами восприятия и образами, с другой стороны – декларируемыми и латентными нормами и ценностями [34, с. 9].

Михайлина С.А. определяет корпоративную культуру как комплекс тех необходимых знаний, навыков, верований, а также разделяемых данным кругом профессионалов ценностей и норм поведения, которые формируются в ходе совместной деятельности членов организации для достижения общих целей и позволяют им действовать взаимоприемлемым образом, исполнять значимые для них роли [39, с. 18].

Несмотря на некоторую схожесть, существующее многообразие определений корпоративной культуры можно объединить в три подхода.

1. Корпоративная культура как инструмент управления, т.е. то, с помощью чего руководители имеют возможность создать более эффективную организацию. С точки зрения указанного подхода, под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.

Данный подход акцентирует внимание на том, как осуществляя управление различными аспектами культуры (ценностные ориентации, убеждения, нормы, технологии, взаимоотношения с потребителями), можно повысить эффективность деятельности организации. Корпоративная культура есть психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности предприятия.

2. Корпоративная культура как среда управления, где взаимодействуют элементы предприятия, осуществляются основные организационные процессы. В данном случае корпоративная культура – это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.

3. Корпоративная культура как объект управления, этот подход, с одной стороны, включает доводы двух вышеупомянутых направлений, с другой стороны, он охватывает множество теорий, посвященных элементной структуре, типам культуры, поиску взаимосвязей между ее элементами.

Итак, под корпоративной культурой понимают доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров [1, с. 106].

Существуют два уровня корпоративной культуры: внутренний и внешний. Первый делится на осознанный и неосознанный.

1. Внутренний осознанный уровень выражается в делах и словах работников предприятия и является экраном для отражения главных ценностей и убеждений данного учреждения. Они культивируются сотрудниками, а проявлениями ценностей и убеждений становятся различные символы, рассказы и язык.

2. Внутренний неосознанный уровень. Ценности на этом уровне являются основополагающими и, соответственно, наиболее значимыми для корпоративной культуры. Они «живут» в подсознании людей, трудящихся в фирме.

Для руководства базовые ценности внутреннего уровня носят разный характер:

1) в первом случае это изначальное недоверие к сотрудникам – тотальный контроль над всеми их действиями, ограничение работников в свободе действий и т.п.;

2) во втором – наоборот, доверие между сотрудниками и начальством, большая свобода в действиях и принятии решений, ответственность и работа в команде.

Базовые ценности устанавливаются в момент образования предприятия и зависят от убеждений основателей предприятия. Внешний уровень корпоративной культуры – всевозможные культурные «артефакты», видимые объекты, действия, мероприятия. Сюда можно причислить [3, с. 112]:

- дресс-код или его отсутствие;
- фактическое поведение сотрудников;
- местоположение офисных зданий;
- корпоративные мероприятия / церемонии и т.д.

На всех уровнях корпоративной культуры прослеживается взаимосвязь между фундаментальными ценностями организации и системой отношений. Базовые ценности в организации часто выражаются в видимых образах, воздействующих на взаимоотношения как внутри фирмы, так и фирмы с внешним миром. Такими материальными объектами могут быть девиз, герой, символ, предание, церемонии и мероприятия.

Корпоративная культура как сложившиеся традиции и руководящие принципы существует на каждом предприятии. Можно сказать, что она является основой жизненного потенциала предприятия: то, ради чего люди

стали членами одной команды; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности предприятия они разделяют.

Можно выделить следующие функции корпоративной культуры [4, с. 16]:

1. На стадии знакомства с коллективом, закрепленная система ценностей и целей помогает новым сотрудником быстрее приспособиться в жизни в данной команде, тем самым, выполняя познавательную функцию.

2. Культура в коллективе – это индикатор норм поведения в нем (регламентирующая функция).

3. Накопление существующих ценностей, их воплощение в действиях сотрудников (функция общественной памяти).

4. Зачастую корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, и она вступает в конфликт с ценностями личными. Но возможно человек перенимает систему ценностей коллектива для своей жизни (смыслообразующая функция).

5. Коммуникативная функция – за счет общих элементов культуры, норм поведения и целей, происходит взаимодействие сотрудников предприятия.

6. Принятие культуры может пробудить в сотруднике скрытый потенциал (мотивационная функция).

7. Культура в коллективе служит своего рода препятствием для нежелательных тенденций (охранная функция).

8. Формирование имиджа предприятия – клиентам или партнерам извне не нужно вникать в тонкости процесса, знакомиться с документацией, они формируют свое мнение о ней, исходя из ее системы ценностей и ориентиров.

9. Образовательная функция – культура предполагает постоянное самосовершенствование и обучение, что благоприятно влияет на рабочую деятельность сотрудника.

10. С течением времени в коллективе остаются только наиболее приемлемые составляющие, вытесняя ненужные.

11. Носителями корпоративной культуры являются сами сотрудники предприятия. Но чаще всего в компаниях, где система ценностных ориентиров уже устоялась, она становится отдельным компонентом, ее частью, имея колоссальное влияние на сам коллектив. Руководство может апеллировать к ней при приеме нового сотрудника на работу. Корпоративная культура – это не просто психологический фактор или имидж предприятия. Это, прежде всего, эффективное средство планирования и реализации успешных бизнес-идей.

Влияние корпоративной культуры на деятельность предприятия целесообразно рассматривать в единстве трех направлений, а именно:

1. Влияние корпоративной культуры на процессы, происходящие на предприятии:

- процессы коммуникации и коммуникационная деятельность;
- процессы принятия решений, карьеры и социализации;
- производственный и трудовой процессы.

2. Влияние корпоративной культуры на организационное поведение:

– поведение индивида в организации – правила, формы общения (формального и неформального), приоритетность личных или общих интересов, отношение работника к предприятию, коллективизм или индивидуализм и др.;

– мотивацию – преобладание внешней или внутренней мотивации, поощрения, вознаграждения, повышение по службе и др.;

– социально-психологический климат – психологические условия труда, символы и значимость статуса, наличие и частота конфликтов и др.;

– групповое поведение – отношение к власти, особенности лидерства, принятые роли в коллективе и отношение к ним, сотрудничество между членами группы, возможность группового принятия решения и др.

3. Влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность предприятия выражается в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа предприятия и произведенного продукта (товара или услуги) среди потребителей, деловых партнеров, общественности [10, с. 54].

Достижение главной цели корпоративной культуры – повышение трудового потенциала приводит к росту компетенций персонала, что, в конечном итоге, обеспечивает рост прибыли предприятия. Это связано с тем, что компетентные работники могут выполнять работу на новом оборудовании, по прогрессивной методике, генерировать новые идеи, творческие подходы.

Виды корпоративной культуры предприятий представлены в таблице 1 [19, с. 87].

Таблица 1

Виды корпоративной культуры предприятий

Вид корпоративной культуры (КК)	Описание
1.1. Авторитарная (директивная) КК	Централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Мнение коллектива, как правило, не учитывается. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников
1.2. Либеральная (попустительская) КК	Руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Работа в организации часто пускается на самотек

1.3. Демократическая (коллегиальная) КК	Рациональное распределение обязанностей между всеми членами коллектива, делегирование полномочий, коллегиальное принятие ключевых решений, наличие двухсторонней обратной связи
2.1. Стабильная КК	Постоянство и предельная четкость действующих в организации норм, традиций, правил поведения и прочих элементов организационной культуры
2.2. Нестабильная КК	Неустойчивость (колебания) в общей системе управления организацией, отсутствие четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательное отношение к разным членам коллектива
3.1. Интегрированная КК (высокая степень соответствия)	Коллектив предприятия сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение. Большинство сотрудников разделяют и поддерживают все элементы действующей организационной культуры
3.2. Дезинтегрированная КК (низкая степень соответствия)	Отсутствие единого общественного мнения, разобщенность во взглядах, недовольство большинства сотрудников принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; как следствие – повышенная конфликтность среди членов коллектива
4.1. Личностно ориентированная КК	Основной ценностью организации являются работающие в ней люди. Руководство стремится всячески поддерживать сотрудников, вникает в их потребности и проблемы. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов
4.2. Функционально ориентированная КК	Во главу угла ставится четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований. Личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания

В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности предприятия выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры. При этом позитивная корпоративная культура должна способствовать повышению эффективности работы, оптимизации

всех производственных процессов, непрерывному развитию самого предприятия и его персонала, формированию комфортных условий и дружелюбной атмосферы в коллективе, повышению общественной значимости и статуса предприятия в соответствующей сфере деятельности. Негативная же корпоративная культура, наоборот, препятствует нормальному функционированию предприятия и выполнению ее миссии.

Отличительные черты негативной корпоративной культуры:

- апатия и незаинтересованность сотрудников в результатах своего труда;
- понижение уровня личной ответственности;
- формальный подход к выполнению служебных обязанностей;
- высокая текучесть кадров, изоляционизм (как между структурными подразделениями, так и с внешним миром);
- наличие слухов и кривотолков вокруг организации, подрывающих ее авторитет и репутацию у потенциальных потребителей, партнеров, широкой общественности [17].

Разделение на позитивные и негативные культуры происходит по нескольким критериям (таблица 2) [23, с. 97].

Таблица 2

Позитивные и негативные корпоративные культуры

Позитивная КК	Негативная КК
демократическая	авторитарная
стабильная	нестабильная
интегрированная	дезинтегрированная
лично ориентированная	функционально ориентированная

Понятно, что каждая из вышперечисленных корпоративных культур имеет свои достоинства и недостатки. Так, бывают ситуации, когда культивирование демократической лично ориентированной корпоративной культуры может привести к серьезным проблемам (в

частности, в кризисные и переломные для предприятия моменты, когда требуется более жесткое руководство и строгий контроль). Поэтому одним из ключевых условий успешного менеджмента является гибкость всех элементов управления, в т. ч. и корпоративной культуры, умение оперативно и адекватно реагировать на происходящие изменения (как во внешней, так и во внутренней среде), оптимальное сочетание (комбинирование) различных стилей руководства с преобладанием одного, наиболее соответствующего складывающейся ситуации.

В высокоорганизованных предприятиях в периоды стабильного развития наиболее предпочтительной представляется демократическая интегрированная личностно ориентированная корпоративная культура.

Предпосылками формирования корпоративной культуры на предприятиях являются:

- осознание ведущих ценностей, приоритетов, установок, призванных поддержать перспективную стратегию развития;
- исследование соответствия корпоративной культуры стратегии развития предприятия (бизнеса) и выявление различий.

Корпоративная культура, сложившаяся на отечественных предприятиях, далеко не всегда способствует эффективной работе персонала, что связано с невысоким уровнем доверия между сотрудниками и руководством, отсутствием у работников стремления взять на себя ответственность, проявлять инициативу.

Важным условием развития трудового потенциала предприятий является формирование позитивной корпоративной культуры, отвечающей стратегии развития предприятия. Это требует пересмотра действующих систем управления трудом. Управление корпоративной культурой должен постоянно находиться в центре внимания менеджеров, подчиняться достижению максимальных результатов на основе приближения интересов администрации и наемных работников [25, с. 158].

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения предприятия и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Вопросы управления корпоративной культурой для всё большего количества предприятий становятся высоко значимыми и актуальными, вовлеченными в реализацию стратегических бизнес-задач, а не просто «данью моды». Особенное место занимают случаи слияния-поглощения, когда, учитывая историю формирования компании, в ее корпоративной культуре необходимо учитывать два пласта: старый и новый.

Старый – это архетипы материнской корпоративной культуры, которая является основой при формировании объединенной компании. Новый – это корпоративная культура включаемой компании, которая вносит новые бизнес-задачи, привносит свои способы корпоративного управления, переформируя прежние, материнские.

Прямое совмещение двух корпоративных культур неизбежно порождает объемные проблемные поля, создается нервный социально-психологический климат в коллективе, имеет место преобладание негативных настроений и пессимистических установок [29, с. 38].

Таким образом, перед управляющими корпоративной культурой на предприятии встает сложная и объемная задача – переломить негативную тенденцию на позитивную, сформировать свою корпоративную культуру на основе общей корпоративной культуры материнской компании, адаптируя, интегрируя, переформируя сложившиеся в коллективах традиции, установки, ожидания, ценности, отношения.

Учитывая, что корпоративная культура начинает рассматриваться как инструмент, повышающий эффективность деятельности предприятия, которое активно развивается, существенным становится момент изучения корпоративной культуры в ее развитии, выделяя инновационную часть,

отвечающую за чувствительность к новым вызовам, и консервативную часть корпоративной культуры, отвечающую за стабильность ее воспроизводства.

1.2. Влияние корпоративной культуры на успех организации

Корпоративная культура – это набор поддерживаемых предприятием основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность действий управленческого звена, структурных единиц и отдельных сотрудников.

Корпоративную культуру можно считать внутренним кодом любого предприятия. Это, своего рода, совокупность ценностей, устоев и этических норм, принятых для данной группы людей. Она уникальная для каждого предприятия.

К структуре корпоративной культуры относятся: философия предприятия, ключевая цель или миссия компании, превалирующие ценности компании, стиль руководства, система мотивации сотрудников, а также система поощрения и штрафных санкций для коллектива. Часто бывает, что изменения, планируемые вышестоящим руководством компании, крайне сложно приживаются в коллективе. Это происходит из-за того, что новые принципы трудно вписать в уже существующую систему ценностей данного коллектива.

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;

- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник»);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т.д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т.д.);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.) [26, с. 55].

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Корпоративная культура включает в себя следующую структуру:

1. Интеллектуальная концепция предприятия, включая ее миссию, ценности, цели существования.
2. Организационная структура и система субординации.
3. Система управления предприятием.
4. Механизмы контроля.
5. Символы предприятия, включая элементы корпоративного стиля (логотип, гимн, фирменные цвета и т.п.).
6. Повседневные способы поведения сотрудников, включая ритуалы, привычки и т.п.

7. Корпоративная мифология, включая истории успехов и неудач предприятия и ее отдельных сотрудников.

Выделяют следующие типы корпоративной культуры:

1. Культура власти.

Для нее характерна концентрация управленческих функций в руках небольшой группы людей или одного человека, авторитарный стиль руководства, жесткий контроль за исполнением решений, низкий уровень бюрократизации. Культура власти характерна для авторитарных организаций.

2. Культура ролей.

Для этого типа характерны высокий уровень бюрократизации, делегирование обязанностей и прав в зависимости от занимаемой должности, но не личной компетенции, коллективное принятие решений, контроль в соответствии со сложными процедурами.

3. Культура задач.

Этот тип характеризуется наличием небольших групп сотрудников, ответственных за решение определенного круга задач. Права и обязанности делегируются сотрудникам, способным выполнять те или иные действия. Культура задач принята в организациях, где большинство сотрудников имеют хорошие профессиональные качества и способны работать на результат.

4. Культура индивидуальностей.

Данный тип формируется на предприятиях, большинство членов которых считают, что в одиночку работают лучше, чем в группе. Это ставит под вопрос существование таких предприятий. Однако фирма с культурой индивидуальностей может успешно существовать, если ее сотрудники заинтересованы в профессиональных знаниях и умениях друг друга [30, с. 29].

Профессор Университета штата Иллинойс Роберт Кук использовал следующую типологию корпоративных культур:

1. Конструктивные культуры. Они отличаются охотным сотрудничеством персонала друг с другом, стремлением членов организации совместно решать рабочие задачи.

2. Пассивно-защитные культуры. Они характеризуются стремлением сотрудников организации взаимодействовать друг с другом так, чтобы не пострадали их личные интересы.

3. Агрессивно-защитные культуры. В организациях с такой культурой сотрудники взаимодействуют друг с другом в первую очередь для того, чтобы сохранить собственную должность [37, с. 165].

Вполне управляемым является внешний уровень корпоративной культуры: присущие предприятию символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр.

Но имеется и внутренний уровень – неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром. Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов предприятия, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат

более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

Корпоративная культура дает людям ощущение сопричастности, приверженности; способствует коммуникациям, инициативе; создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. И постоянные поиски длительного преимущества над конкурентами приводят руководство предприятия прямо к необходимости заниматься вопросами культуры [35, с. 12].

Итак, корпоративная культура – сложный организационный феномен, определяющий существование предприятия и показатели эффективности ее функционирования. Корпоративная культура предприятия может быть описана рядом количественных и качественных характеристик.

Более того, корпоративная культура предприятия является сложной системой, включающей в себя ряд разнородных элементов, среди которых можно выделить:

- объекты материального мира;
- объекты социального мира;
- социальные взаимоотношения;
- характеристики объектов материального мира;
- характеристики объектов социального мира;
- характеристики социальных взаимоотношений.

Помимо сложной структуры, при описании корпоративной культуры, нельзя не упомянуть о неоднородности ее как системы. Корпоративная культура несет в себе три связанные между собой подсистемы:

- идеологическая основа организации (идеология);
- управленческая культура организации (управление);
- социальная культура организации (социум).

Эти системы соотносятся друг с другом как равнозначные и взаимовлияющие друг на друга (рисунок 1) [38, с. 116].



Рис. 1. Подсистемы корпоративной культуры предприятия

Три указанные подсистемы по существу представляют собой звенья единого управленческого процесса, где система управления – это субъект управления (включая его характеристики), социум – это объект управления, а идеология – фундаментальные основы взаимоотношений и взаимодействий субъекта и объекта управления. Таким образом, исключение любого звена цепи ведет к распаду процесса. Соответственно подсистемы являются равными по своей важности.

Взаимовлияние подсистем управленческой культуры можно проследить, используя термины социобиогенетической концепции предприятия. Предположим, что подсистема управленческой культуры заражена «вирусом» (эффективность ее функционирования снижается). В первую очередь, это проявляется в изменениях идеологии предприятия, что незамедлительно влияет на социум (на социальную культуру предприятия). При этом нельзя сказать, что характер влияния на социум будет опосредованным. Влияние от «зараженной» управленческой культуры происходит непосредственно, но влияние через идеологический сектор будет гораздо глубиннее и обширнее, так влекут за собой не только внешние, но и структурные перестройки социальной культуры предприятия. «Зараженная идеология» будет абсолютно непосредственно изменять и влиять на

управленческую и социальную культуру. Более того, изначально неэффективная идеология окажет определяющее влияние на становление и формирование управленческой и социальной культуры.

Субъективная корпоративная культура отличается ведущей ролью управленческого сектора, основанного на характеристиках субъекта управления (рисунок 2).



Рис. 2. Субъективная корпоративная культура предприятия

Положительные стороны такого распределения сил в корпоративной культуре:

1. Определен центральный элемент системы, который является ее ядром;
2. Для изменения системы корпоративной культуры необходимо изменить только один ее элемент, все остальное может избежать даже коррекции.

Отрицательные стороны:

1. Субъективность построения системы корпоративной культуры;
2. Большое количество случайных факторов, влияющих на ядро системы;
3. Зависимость системы от одного элемента.

Демократическая корпоративная культура отличается ведущей ролью социального сектора, основанного на характеристиках объекта управления (рисунок 3).



Рис. 3. Демократическая корпоративная культура предприятия

Положительные стороны данной корпоративной культуры:

1. Корпоративная культура может сочетать в себе различные субъективные направления;
2. Коллективное начало в корпоративной культуре, дающий синергетический эффект приращения энергии для организации в целом.

Отрицательные стороны:

1. Разнонаправленность идеологической основы корпоративной культуры;
2. Трудность изменения;
3. Трудности управления системой.

Фундаментальная корпоративная культура отличается ведущей ролью идеологического сектора, формирование которого осуществляется целенаправленно, независимо от существования организации, с ориентацией на объективные требования и субъективные запросы к ее функционированию (рисунок 4) [38, с. 129].



Рис. 4. Фундаментальная корпоративная культура предприятия

Положительные стороны:

1. Лежащая в основе объективная идеология делает существование организации, все ее макро и микро процессы прогнозируемыми и управляемыми;

2. Объективный набор элементов идеологической подсистемы представляет возможным выдвигать объективные требования к управленческому и социальному секторам;

3. Единство критериев оценки существования организации и эффективности ее функционирования;

4. Устойчивость организационной культуры к воздействию внешних факторов.

Отрицательные стороны:

1. Сложность при проведении процессов изменения корпоративной культуры;

2. Снижение гибкости по отношению к внешней среде.

Таким образом, очевидно, что организация с целенаправленными разработками идеологического сектора, образует более устойчивую корпоративную культуру, чем субъективная и демократическая управленческая культура.

Корпоративная культура имеет значение для коллектива по следующим причинам:

1. Особенностью корпоративной культуры является закрепленное в сознании сотрудников чувство безопасности от принадлежности к компании или ее системе ценностей. Она представляет собой свод правил и норм поведения, характерных для данного предприятия.

2. Когда сотрудник разделяет общую культуру компании, ее приоритеты и ценности, у него возрастает личная ответственность за результат. Если каждый член рабочего коллектива работает с таким настроем, следовательно, улучшается общая картина производительности предприятия. Новички быстрее вникают в рабочий процесс и адекватнее воспринимают мероприятия, происходящие в коллективе.

3. Наличие общих целей и ценностей в команде помогает психологически настроиться на достижение результата сообща.

4. Корпоративная культура стимулирует развитие имиджа предприятия в целом.

5. Сотрудник идентифицирует себя с компанией, гордится тем, что является ее частью.

6. Предприятие пользуется авторитетом на рынке, как среди постоянных клиентов, так и среди партнеров или акционеров.

7. Корпоративная культура существует в компании постоянно – от ее основания до закрытия. Даже если на предприятии не предусмотрен отдел, регулирующий ее деятельность. Однако грамотное управление корпоративной культурой способно значительно улучшить все показатели успешности предприятия.

Нужно учитывать, что на предприятии помимо доминирующей корпоративной культуры, ценности и нормы которой принимаются и разделяются большинством сотрудников, могут существовать и субкультуры

(культуры различных структурных подразделений, неформальных группировок).

К слову, наличие на предприятии субкультур – хороший знак: это свидетельствует о том, что сотрудников удерживают вместе не только служебные задания, но и личная заинтересованность. Главное, чтобы существующие субкультуры не конфликтовали друг с другом и не вступали в диссонанс с общей корпоративной культурой предприятия.

Таким образом, на современном предприятии огромную роль играет корпоративная культура. Корпоративная культура определяет представление сотрудников о предприятии, является важным источником стабильности и преемственности. Корпоративная культура – это совокупность ценностей, норм, мнений, которые отражаются в поступках сотрудников на всех уровнях предприятия и образуют неписанный кодекс поведения. Корпоративная культура дает людям возможность отождествлять себя с предприятием, воспитывает чувство приверженности, ответственности за все происходящее, осознание важности коммуникаций, создает основу для стабильности, экономит средства предприятия и увеличивает капитализацию.

1.3. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия

Корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов. К первым относятся внешняя среда, в которой функционирует предприятие, включая общественные нормы, рыночную и экономическую ситуацию, место предприятия в обществе. Ко вторым относятся целенаправленные действия руководства и рядовых сотрудников по формированию корпоративной культуры.

Конечно, легче всего создавать корпоративную культуру «с нуля». Но это возможно лишь при образовании новых предприятий. Большинство же

функционирующих в России предприятий существуют не один десяток лет и имеют уже устоявшуюся систему внутренних ценностных ориентиров, убеждений и правил поведения. При формировании корпоративной культуры следует проводить корректировку ее элементов (замену нежелательных / устаревших ценностей, норм и правил на элементы, отвечающие современным реалиям). Причем делать это следует постепенно и тактично во избежание резкого сопротивления и неприятия нововведений со стороны сотрудников (особенно с большим стажем работы в данной организации) [40, с. 91].

Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры предприятия:

- личность руководителя;
- сфера бизнеса, особенности технологии;
- нормы и требования среды;
- этап развития предприятия.

Прежде чем приступать к корректировке корпоративной культуры, необходимо провести диагностику имеющейся корпоративной культуры в целом и каждой ее составляющей в отдельности.

Система формирования и развития корпоративной культуры предприятия представлена в Приложении А.

Рассмотрим этапы формирования и развития корпоративной культуры.

1. Определение миссии учреждения.

Диагностику корпоративной культуры предприятия следует начинать с определения его миссии. Под ней подразумевается основное предназначение предприятия, цель создания и самого существования организации. Определение миссии имеет важное значение, как для мелких, так и для крупных предприятий. Первым это помогает ощутить значимость своей деятельности для общества, несмотря на небольшие размеры и скромные возможности. Вторые благодаря этому могут сплотиться и увидеть общий

смысл и конечные результаты своего труда за отдельными раздробленными процессами, протекающими в каждом структурном подразделении.

2. Оценка норм служебного этикета.

Одним из важнейших условий успешного функционирования и развития любой организации является ее положительный имидж в глазах общественности. А создание благоприятного внешнего образа невозможно без внутренней согласованности между членами коллектива, соблюдения всеми сотрудниками служебного этикета и поддержания единого корпоративного стиля. Под служебным этикетом подразумевается совокупность правил делового взаимодействия в трудовых сообществах (поведения людей в различных ситуациях, возникающих на рабочем месте). Служебный этикет опирается на общепринятые нормы этикета, такие как правила приветствия (к примеру, первым должен здороваться младший по возрасту со старшим, подчиненный – с начальником и т.д.), особенности ведения переговоров (в т. ч. телефонных) и пр., но учитывая при этом специфику конкретного предприятия.

3. Наличие корпоративного стиля.

Следующая составляющая организационной культуры – корпоративный стиль – включает в себя символику предприятия (логотип, слоган), наличие единообразных легкоузнаваемых элементов в оформлении зданий и в интерьере внутренних помещений, унифицированную форму одежды для персонала (дресс-код). На последнем стоит остановиться подробнее.

Дресс-код (от англ. dress code – кодекс одежды) – форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений. Также используется для обозначения регламента в одежде, показывающего принадлежность человека к той или иной профессиональной группе или конкретной организации [42, с. 20].

В некоторых организациях требования к одежде сотрудников выражаются в виде пожеланий и носят рекомендательный характер, в других

– детальное описание формы и стиля одежды включается в трудовой контракт, а за его несоблюдение могут быть предусмотрены санкции. Дресс-код обычно включает и перечень одежды, недопустимой для нахождения на рабочем месте.

После проведения полной тщательной диагностики корпоративной культуры следует приступать к ее корректировке.

Этапы корректировки корпоративной культуры предприятия включают в себя:

1. Формализация ценностей предприятия.
2. Анализ системы менеджмента и документационного обеспечения процесса управления.
3. Анализ системы внутренних коммуникаций.
4. Анализ системы мотивации (материальный и нематериальный факторы).
5. Анализ неформального взаимодействия (традиций, правил, привычек и т.д.) персонала.
6. Исследование уровня удовлетворённости и выявление актуальных потребностей персонала.

В Корпоративном Кодексе фиксируются ключевые точки, по которым в дальнейшем выстраивается корпоративная культура предприятия:

- миссия;
- стратегическая перспектива;
- приоритетные направления развития;
- общие принципы корпоративного поведения;
- традиции и символика.

Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры предприятия – это приверженность сотрудников. Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Ключевые составляющие приверженности [47, с. 65]:

1. Интеграция – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.
2. Вовлеченность – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.
3. Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям предприятия используются различные методы:

1. Составляющие приверженности: брендинг, корпоративные СМИ, корпоративные стандарты.
2. Вовлеченность: обучение и развитие персонала, корпоративные конференции, семинары, конкурсы, поощрение инициатив.
3. Лояльность: социальные программы, льготы и привилегии, корпоративные праздники, поздравления, семейные программы, спорт, культура, благотворительность, экология.

Корпоративная культура строится как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все бизнес-единицы и работников на реализацию общих целей. Формирование и развитие корпоративной культуры как попытка ценностно-ориентированного управления, имеющего свои преимущества в сравнении с регулярным менеджментом, создает эффект «социального облегчения».

Современные работники стремятся не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать на предприятии, корпоративные ценности которой соответствуют их личным ценностным ориентациям. Идентификация же с корпоративными ценностями помогает сотрудникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами коллектива.

Что же касается формирования корпоративной культуры, то если миссию и стратегию вырабатывает руководство предприятия, то систему ценностей просто «спустить сверху» нельзя, также как невозможно заставить следовать ей по приказу. На первых порах существования предприятия система ценностей ее, как правило, совпадает с ценностными ориентациями основателей и владельцев. Однако как только последних в оперативном руководстве сменяют наемные менеджеры, такая прямая связь прерывается. И только сознательно определив и утвердив ценности, можно избежать этого дисбаланса.

Стоит отметить, что корпоративная культура строго индивидуальна, т.е. в каждой организации она своя. Это зависит от большого количества факторов: культурных традиций того или иного государства, его идеологии, сферы деятельности и направленности развития конкретной фирмы, половозрастного состава ее сотрудников, месторасположения офиса и многого другого. Все эти факторы формируют главную составляющую корпоративной культуры – ее ценности. Они имеют различные проявления в рамках данной организации.

Корпоративные ценности должны постепенно внедряться и также постепенно, гармонично приниматься сотрудниками. Это позволит достигнуть стабилизации в деятельности и крупных успехов в сфере организационного развития.

Присущая любой организации, корпоративная культура одновременно является и средством управления, и рычагом мотивации сотрудников. Формируя лояльность к предприятию, она напрямую влияет на производительность и эффективность трудовой деятельности, на качество работы, на характер производственных и личностных отношений на предприятии, на творческий потенциал людей и предприятия в целом.

Основополагающим элементом корпоративной культуры являются ценности. Они проявляются во всей организации и отражаются в ее целях и

политике. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами предприятия, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Нормативное значение в корпоративной культуре имеют девизы и лозунги, которые в лаконичной форме подчеркивают значимые ориентиры и установки предприятия [52, с. 40].

Важную роль на предприятии также играют мифы и легенды, которые могут формироваться как сознательными усилиями ее руководителей, так и стихийно снизу. Они существуют, как правило, в форме метафорических историй, анекдотов, которые передаются от поколения к поколению работников и служащих.

Они связаны с историей возникновения предприятия, дальнейшего ее развития, жизнью и деятельностью «отцов-основателей» и призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности.

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Поэтому необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность предприятия, направленную на реализацию этой ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем предприятия, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с предприятием означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения на предприятии, но и внутренне полностью принимает

корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности предприятия становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

В соответствии с корпоративной культурой предприятия, сотрудники придерживаются правил и норм поведения. Свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений между работниками, а также между ними и управленцами или руководством коллективов, подразделений предприятия находит выражение в официальных документах, кодексах чести, кодексах корпоративного поведения и т.д.

Деловой кодекс чаще всего содержит правила, обозначающие, чего в данной организации делать ни в коем случае нельзя, правила, говорящие о том, что в данной организации делать необходимо, и правила о том, что делать желательно [58, с. 25].

Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей предприятия необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самого предприятия.

Для того чтобы добиться полной идентификации сотрудников с предприятием, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию.

Еще одна из мер для поддержания организационной культуры – это признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов предприятия. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, предприятие побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях считается одним из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Можно также ввести стимулирование за соблюдение корпоративных норм и правил и наказание за пренебрежение к ним. Письменное наставничество в виде памяток, инструкций, стандартов, политик, лозунгов на рабочих местах, на территории и в подсобках и проведение различных ритуалов напоминает людям о корпоративных ценностях, правилах и стандартах. Это воспитывает работников и облегчает адаптацию новичков.

Итак, методы поддержания корпоративной культуры предприятия [60, с. 12]:

1. Принятые в компании документы: миссия, цели, правила и принципы организации.

2. Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.

3. Внешняя атрибутика, включающая систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений (награды и привилегии).

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

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.

7. Кадровая политика предприятия, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры на предприятии.

Разумеется, это далеко не полный перечень факторов, формирующих корпоративную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура предприятия – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Всякое изменение корпоративной культуры требует немалых усилий и длительного времени для того, чтобы сотрудники приняли новые ценности и адаптировались к новым условиям труда.

При анализе вероятности успешных изменений корпоративной культуры следует учесть следующие факторы [51, с. 117]:

- персональные изменения в руководстве;
- фазу жизненного цикла предприятия;
- возраст предприятия;
- размер предприятия;
- силу существующей культуры и субкультур.

Усилия по выравниванию корпоративной культуры в соответствии со стратегией предприятия включают в себя диагностику существующей корпоративной культуры, определение требуемой для выполнения стратегических задач корпоративной культуры или программы необходимых изменений в сфере организационных ценностей, систем, символов и поведения, определение противоречий между существующей и желаемой корпоративной культурой и проведение самих изменений.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Корпоративная культура предприятия – это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников предприятия.

Корпоративную культуру можно охарактеризовать как выражение базовых ценностей и норм в организационной структуре, системе корпоративного управления, кадровой политике, осуществляющееся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

Формирование корпоративной культуры включает в себя:

- разработку философии предприятия;
- управление организационными коммуникациями;

- формирование высокоорганизованных команд, коллективов;
- развитие лидерства;
- управление работоспособностью персонала.

На формирование корпоративной культуры влияют: культура общества, внутри которого предприятие функционирует, культура руководства высшего звена управления предприятием, напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии.

Эффективная корпоративная культура должна адекватно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде деятельности предприятия, обеспечивая его устойчивость и конкурентоспособность.

Содержание корпоративной культуры вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед предприятием внешняя и внутренняя среда. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, особенности психологического климата – эти и другие факторы оказывают влияние на корпоративную культуру каждого предприятия.

Глава 2. Анализ корпоративной культуры на примере ООО «Краском»

2.1. Общие сведения

«Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» образовано 25 декабря 2003 года для реализации планов по реформированию ЖКХ Красноярска на принципах эффективного государственно-частного партнерства.

Основная задача компании — предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности компании

- Корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и сбытовой инфраструктурой;
- Эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, сбытовой и обслуживающей инфраструктуры. Организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения и водоотведения;
- Строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий, сооружений, объектов инфраструктуры;
- Организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;
- Коммерческая деятельность.

Долгосрочные задачи компании:

- Модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;
- Повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);
- Создание эффективного механизма управления;
- Достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;
- Достижение прозрачности финансово-экономического состояния для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- Обеспечение инвестиционной привлекательности;
- Создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- Повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития.

Строительство водопровода в Красноярске началось в 1913 году.

Затраты на строительство оценивались в 750 тысяч рублей. Красноярское общественное управление решило строить водопровод своими силами. Выпустили облигационный займ на 600 тысяч рублей, 100 тысяч рублей одолжил иркутский генерал — губернатор, ещё 50 тысяч взяли в городской казне.

К строительству первой очереди сооружений красноярского водопровода приступили вскоре же после выпуска займа. Водопроводно-электрическую станцию возвели на берегу Енисея напротив острова Посадный. Одновременно на острове Посадный сооружался шахтный водозаборный колодец инфильтрационного типа.

Строительство вела известная водопроводная фирма «Нептун», а на месте всеми работами руководил инженер-электротехник Болеслав Юлианович Гецен.

В марте 1913 года началась прокладка магистрального трубопровода. Городское управление вынуждено было объявить торги на производство земляных работ и укладку водопроводных труб. В объявлениях, развешенных

по городу и опубликованных в местной печати, по этому поводу говорилось: «...Лица, желающие торговаться на выполнение указанных работ, до начала работ должны внести залог в сумме 1 000 рублей».

Первоначально водопровод состоял из пятидюймовых деревянных труб, соединенных муфтами. Трубы укладывали в траншеи на глубину 4,5 аршина (аршин равен 0,7112 м) и обкладывали навозом и черноземом.

Дюкер через протоку Енисея, соединяющий водозабор с городским водопроводом, был выполнен из стальных цельнотянутых труб диаметром 12 дюймов (дюйм равен 2,54 см) фирмы «Маннесман», выдерживающих давление в 50 атмосфер.

Водопровод был опробован 14 сентября 1913 года. Пожарная дружина вольно - пожарного общества, подключив рукава к гидрантам, устроила показательный водяной фейерверк на радость собравшихся горожан. На воду был установлен тариф – 20 копеек за 100 ведер.

Окончательно водопровод был запущен 28 декабря 1913 года (по старому стилю). Газеты того времени сообщали, что на водопроводно-электрической станции: «в присутствии представителей высшей власти губернии, города, общественных организаций и большом стечении публики было совершено торжественное открытие городского водопровода. После торжественного молебна, совершенного его Преосвященством, и речи Владыки машины были пущены в ход... Переход города в разряд культурных городов был ознаменован торжественным банкетом с речами в общественном собрании».

Первым заведующим водопроводно-электрической станции стал Болеслав Гецен.

Водопровод охватывал периметр старого города и имел продолжительность 12 км. Были устроены 90 смотровых колодцев, водонапорная башня в Николаевской слободе и две водоразборные будки. Производительность водозабора составляла 500 тысяч ведер в сутки.

Однако в последующее десятилетие в связи с войнами и социальными потрясениями развитие приостановилось. Через десять лет, в 1923 году, длина водопровода составляла всего 26 км.

С объявлением в стране новой экономической политики экономическое положение водопроводно-электрической станции начинает стабилизироваться. Прокладываются новые водопроводные магистрали, водоразборные будки. В 1926 году построен второй дюкер через протоку Енисея.

В 1928 году на базе станции создается коммунальный трест «Водосвет», в который кроме водопровода и станции вошли городские бани и кирпичный завод.

С началом в стране индустриализации водопроводные хозяйства стали формироваться в самостоятельную отрасль коммунального хозяйства, стали образовываться тресты «Водоканализации».

7 сентября 1936 года трест «Водосвет» реорганизуется в два самостоятельных предприятия: Центральные электрические сети (ЦЭС) и коммунальный трест «Водоканализации». С этого момента начинается самостоятельная история Красноярского водопроводно-канализационного хозяйства.

Проведем анализ финансового состояния предприятия. Анализ ликвидности бухгалтерского баланса представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Краском», тыс. руб.

Активы	На 1	На 1	На 1	Пассивы	На 1	На 1	На 1
	октября 2015 г	января 2016 г.	октября 2016 г		октября 2015 г	января 2016 г.	октября 2016 г
А1 Наиболее ликвидные активы стр. 1240+1250	22098	18081	20485	П1 Наиболее срочные обязательства стр. 1520	31196	24518	30828

А2 Быстрореализуемые активы: стр. 1230	22833	18246	28925	П2 Краткосрочные пассивы стр. 1510+1550	7478		
А3 Медленно реализуемые активы: стр. 1210+1220+1260	29266	33827	31374	П3 Долгосрочные пассивы стр. 1400+1530	87	442	462
А4 Труднореализуемые активы стр. 1100	131414	131957	129655	П4 Постоянные пассивы стр. 1300	166850	177150	179149

Анализ ликвидности баланса предприятия показывает, что на 1 октября 2013 года по сравнению с началом года наиболее ликвидные активы (денежные средства) увеличились на 2404 тыс. руб. Вместе с тем, на 58,5% увеличились быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность), что говорит об отпуске готовой продукции с отсрочкой платежа. Изменилась структура ликвидности активов по сравнению с 1 октября 2015 года: наиболее ликвидные активы уменьшились на 7,3%, а быстрореализуемые активы выросли на 26,7%.

Наибольшую долю в структуре активов занимают труднореализуемые активы, это 70,8% на 1 октября 2015 года и 61,6% на 1 октября 2016 года.

Структура активов и пассивов предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура активов и пассивов ООО «Краском», тыс. руб.

Показатели	На 1 октября 2016 г.		На 1 янв. 2017 г.		На 1 октября 2017 г.	
	Сумма (т.р.)	структура, %	Сумма (т.р.)	структура, %	Сумма (т.р.)	Структура, %
Актив баланса, в т.ч.	205611	100	202110	100	210439	100
Внеоборотные активы	131414	63,9	131957	65,3	129655	61,6
Оборотные активы	74197	36,1	70153	34,7	80784	38,4
Оборотные активы – всего	74197	100	70153	100	80784	100
1. Запасы,	29010	39,1	33486	47,7	30832	38,2
в т.ч. готовая продукция	7785	10,5	5212	7,4	9265	11,5
2. Дебитор. задолженность	22833	30,8	18246	26,0	28925	35,8
3. Денежные средства	22098	29,8	18081	25,8	20485	25,4
Пассив баланса, в т.ч.	205611	100	202110	100	210439	100
Капитал и резервы	166850	81,1	177150	87,7	179149	85,1
Долгосрочные обязательства	87	0,04	442	0,2	462	0,2
Краткосрочные обязательства	38674	18,8	24518	12,1	30828	14,6

в т.ч. кредит. задолженность	31196	15,2	24518	12,1	30828	14,6
из них поставщики и подрядчики	8379	4,1	8165	4,1	6573	3,1
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,73		0,74		0,9	

Из структуры баланса видно, что на 1 октября 2016 г. валюта баланса составляла 210439 тыс. руб., на 1 января 2016 года – 202110 тыс. руб., на 1 октября 2015 г. – 205611 тыс. руб., т.е. имущество Общества на 1 октября 2016 г. увеличилось на 4828 тыс. руб. или на 2,3% по сравнению с 1 октября 2015 года. В активе баланса на 1 октября 2016 года произошло снижение внеоборотных (-1759 тыс. руб.), и увеличение оборотных активов (+6587 тыс. руб.) по сравнению с 1 октября 2015 г. По сравнению с началом 2016 года внеоборотные активы сократились на 2302 тыс. руб., а увеличение оборотных активов произошло на 10631 тыс. руб.

Анализ структуры оборотных активов показал, что на 1 октября 2016 года по сравнению с началом года увеличилась сумма запасов, в т.ч. готовая продукция. Если на 1 января 2016 года остатки готовой продукции числились на сумму 5212 тыс. руб., то к 1 октября 2016 года они увеличились на 4053 тыс. руб. и составили 11,5% в общем объеме оборотных активов. Увеличился остаток свободных денежных средств с 18081 тыс. руб. на 1 января 2016 года до 20485 т.р. на 1 октября 2016 года. Вместе с тем дебиторская задолженность, которая к началу 2016 года снизилась с 22833 т.р. до 18246 тыс. руб. по сравнению с 1 октября 2015 года, вновь увеличилась до 28925 тыс. руб. на 1 октября т.г. Доля дебиторской задолженности составила 35,8% в сумме оборотных активов.

Анализ структуры пассива баланса свидетельствует о том, что по сравнению с 1 января 2016 года идет увеличение собственного капитала. Краткосрочные обязательства в структуре пассива занимают долю в пределах 14,6% и на 1 октября 2016 года составили 30828 тыс. руб. Краткосрочные обязательства полностью состоят из кредиторской задолженности. По

сравнению с началом года на 1 октября т.г. уменьшилась задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками на 1592 тыс. руб.

Оценку сложившейся финансовой ситуации на ООО «Краском» дает и коэффициентный анализ. Показатели ликвидности баланса предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели ликвидности баланса ООО «Краском»

Показатель	Способ расчета	На	На	На	Рекомендуемое значение
		01.10. 2012 г	01.01. 2013 г	01.10. 2013 г	
Общий показатель ликвидности, L1	$\frac{A1+0,5*A2+0,3*A3}{\Pi1+0,5*\Pi2+0,3*\Pi3}$	1,2	1,52	1,4	Больше 1
Коэффициент абсолютной ликвидности, L2	$A1 / (\Pi1 + \Pi2)$	0,6	0,74	0,7	0,2 – 0,7
Коэффициент «критической оценки», L3	$(A1 + A2) / (\Pi1 + \Pi2)$	1,2	1,48	1,5	Допус. 0,7–0,8 Желат. больше 1,5
Коэффициент текущей ликвидности, L4	$\frac{A1+A2+A3}{\Pi1 + \Pi2}$	1,9	2,86	2,6	Оптимальное не менее 2
Коэффициент маневренности функционирующего капитала, L5	$A3 / ((A1+A2+A3) - (\Pi1 + \Pi2))$	0,8	0,74	0,6	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, L6	$\frac{\Pi4 - A4}{A1+A2+A3}$	0,5	0,64	0,6	Не менее 0,1
Чистые оборотные активы (р. 2 – стр. 12310) – р. 5		35523	45635	49956	

Из таблицы 2.1.3 видно, что показатели ликвидности баланса на 1 октября 2016 года соответствуют рекомендуемым значениям. На 1 октября 2016 года общий показатель ликвидности, коэффициент текущей ликвидности имеют положительную динамику по сравнению с 1 октября 2015 года. На 1 октября 2016 года повысилась готовность и мобильность предприятия по оплате краткосрочных обязательств ($L2 = 0,7$). Это говорит о том, что 70% краткосрочных обязательств может быть погашено предприятием сразу за счет денежных средств.

Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Произошло снижение коэффициента текущей ликвидности с 2,86 пункта на 1 января 2016 года до 2,6 пункта на 1 октября 2016 года, однако его значение остается в пределах рекомендуемого.

Чистые оборотные активы (капитал), необходимые для поддержания финансовой устойчивости предприятия имеют тенденцию к увеличению. Прежде всего, превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами в 2,6 раза означает, что имеется возможность погасить свои краткосрочные обязательства и есть рабочий капитал для хозяйственной деятельности.

Показатели финансовой устойчивости предприятия показаны в таблице 6.

Коэффициент капитализации (коэффициент соотношения заемных и собственных средств) показывает, каких средств у предприятия больше – заемных или собственных. Чем меньше величина коэффициента, тем устойчивее финансовое положение. Так на 1 октября 2015 года на 1 рубль вложенных в активы собственных средств приходилось 0,23 руб. заемных, а к 1 октября 2016 года – 0,17 руб.

Таблица 6

Показатели финансовой устойчивости ООО «Краском»

Показатель	Способ расчета	на 01.10.2015 г	На 01.01.2016 г	На 01.10.2016 г	Рекомендуемое значение
Коэффициент капитализации	$(p. 4 + p. 5) / p. 3$	0,23	0,14	0,17	Не выше 1,5
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	P.3/ стр. 1700	0,81	0,88	0,85	не менее 0,4 – 0,6
Коэффициент финансирования	P.3/ (p. 4 + p. 5)	4,3	7,1	5,7	Не менее 0,7
Коэффициент финансовой устойчивости	$P.3+p. 4 / \text{Стр. 1600}$	0,81	0,88	0,85	Не менее 0,6

Доля собственного капитала находится в пределах нормы – 85%. Анализ коэффициента финансирования свидетельствует, что большая часть имущества сформирована за счет собственных средств. Если на 1.10.2015 года собственный капитал в 4,3 раз превышал заемные средства, то на 1 октября т.г. этот показатель увеличился до 5,7.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников. Коэффициент финансовой устойчивости составляет 85% (доля тех источников финансирования, которые можно использовать в своей деятельности длительное время).

Далее проанализируем показатели рентабельности предприятия, представленные в таблице 7.

Таблица 7

Показатели рентабельности ООО «Краском»

Коэффициент	Формула расчета		9 мес.	9 мес.
			2015 г.	2016 г.
Рентабельность продаж, %%	Стр. 050 (ф. 2) / стр. 010 (ф. 2)	Прибыль от продаж / выручка от продаж	8,7	8,6
Чистая рентабельность, %	Стр. 190 (ф. 2) / стр. 010 (ф. 2)	Чистая прибыль / выручка от продаж	6,2	6,7

Показатели рентабельности относятся к категории стоимостных качественных показателей эффективности производства. Рентабельность продаж отражает удельный вес прибыли в каждом рубле выручки от продажи готовой продукции, работ и услуг. За 9 месяцев 2015 года доля прибыли в выручке составляла 8,7%, за 9 мес. 2013 года – 8,6%. Чистая рентабельность за 9 месяцев 2016 года составила 6,7% против 6,2% за 2015 год.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом предприятие ООО «Краском» финансово устойчиво. Коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям.

2.2. Алгоритм формирования корпоративной культуры и ее анализ на ООО «Краском»

Рассмотрим этапы алгоритма, представленные на рисунке, подробнее.

Этап 1. Диагностика существующей корпоративной культуры ООО «Краском».

Данный этап обеспечивает формирование представлений о текущем состоянии корпоративной культуры ООО «Краском», квалифицированной оценки этого состояния, как с внутрикорпоративной стороны, так и со стороны внешней бизнес-среды, выявление в текущем состоянии того, что требуется сохранить, а что требуется устранить из корпоративной культуры предприятия.

Разработка инструментария диагностики существующей корпоративной культуры ООО «Краском» включает в себя:

- а) изучение существующих материалов по корпоративной культуре предприятия;
- б) разработка вопросов исследования.

Изучение текущего состояния корпоративной культуры ООО «Краском» предполагает:

- а) проведение внутрикорпоративных экспертных интервью, обработка и анализ полученных данных, написание сводного отчета. Позволяют более глубоко изучить общие вопросы развития корпоративной культуры предприятия, выделить сравнительные характеристики, понимание которых предполагает высокий уровень квалификации и владение соответствующей информацией;
- б) проведение анкетирования на предприятии:
 - согласование структуры исследовательской выборочной совокупности;

- формирование категорий и состава респондентов, их общего объема, который должен обеспечить возможность сравнения данных по предприятию и категориям респондентов с утвержденным уровнем достоверности;

- формирование исследовательской группы: тренинг и инструктаж рабочей группы;

- проведение анкетирования;

- сбор анкет в центр обработки;

в) обработка, анализ данных анкетирования;

г) проведение обсуждения состояния корпоративной культуры предприятия.

Изучение восприятия корпоративной культуры ООО «Краском» внешней бизнес-средой включает в себя:

а) формирование пула экспертов:

- представители организаций-клиентов;

- представители организаций-партнеров;

- представители компаний-конкурентов;

- представители бизнес-среды (бизнес-ассоциаций, аналитики);

- журналисты деловых / отраслевых СМИ;

- представители органов местной исполнительной власти;

б) проведение внешних экспертных интервью;

в) обработка и анализ полученных данных.

Аналитика уровня развития корпоративной культуры включает в себя сводный анализ всех полученных материалов, формирование аналитического отчета по этапу.

Состав результата по данному этапу:

- описание текущего состояния корпоративной культуры ООО «Краском»;

- оценка качества и уровня развитости корпоративной культуры;

- выявление и оценка существующего вектора развития корпоративной культуры;
- выявление и оценка того, что нужно сохранить в корпоративной культуре;
- выявление и оценка того, что нужно устранить в корпоративной культуре;
- выявление целесообразных направлений коррекции корпоративной культуры.

Этап 2. Разработка концепции развития корпоративной культуры ООО «Краском».

Этап направлен на разработку общих положений по развитию корпоративной культуры предприятия, которые будут положены в основу программы ее развития.

Разработка политики развития корпоративной культуры ООО «Краском» включает следующие работы:

- фиксация системы взаимодействий, в которые включена корпоративная культура;
- выявление функциональных требований, которые предъявляют другие направления развития предприятия к корпоративной;
- выявление функциональных требований, которые предъявляет корпоративная культура к другим направлениям развития;
- описание идеальной модели корпоративной культуры, которая может реализовать систему функциональных требований, приоритетов и принципов ее функционирования;
- описание пути преобразования текущего состояния корпоративной культуры в состояние, соответствующее идеальной модели (развитие);
- описание приоритетов преобразования;

- описание принципов движения предприятия по приоритетным направлениям;

- описание принципов реагирования системы корпоративной культуры на отвлекающие от развития факторы.

Конкретизация политики развития для ключевых субъектов корпоративной культуры включает следующие работы:

- описание структуры базовых субъектов корпоративной культуры;
- описание корпоративных ролей, которые играют эти субъекты в развитии корпоративной культуры;

- описание факторов мотивации и вовлечения этих субъектов в развитие корпоративной культуры.

Разработка содержания политики развития корпоративной культуре в структуре базовых субъектов включает следующие работы:

- выделение этапов в развитии корпоративной культуры;
- выделение специфичных для субъектов направлений в развитии корпоративной культуры;

- построение дерева целей по каждому направлению развития;
- формулировка задач для субъектов реализации направлений развития;

- определение механизмов достижения поставленных целей и задач;

- соорганизация механизмов достижения в организационные комплексы;

- описание принципов управления организационными комплексами;

- описание и разграничение зон ответственности субъектов;

- описание обязанностей и полномочий субъектов, вовлекаемых в управление / самоуправление.

Этап 3. Апробация основных положений политики развития корпоративной культуры ООО «Краском».

В силу того, что концептуальные разработки в области корпоративной культуры сложны и требуют вовлечения широко спектра представлений разработчика, вплоть до профессионального мировоззрения, то возможен определенный тренд в содержании разработки. Для контроля разработки, и оперативного согласования вводится этап апробации ключевых положений концепции развития корпоративной культуры предприятия.

Этап 4. Разработка программы развития корпоративной культуры ООО «Краском».

Данный этап включает в себя:

- разработку стратегии развития корпоративной культуры;
- определение состава коммуникационных мероприятий;
- определение состава формирующих мероприятий.

На основании вышесказанного составим типологическую характеристику корпоративной культуры ООО «Краском» на основе наблюдения и опроса сотрудников предприятия (таблица 8).

Таблица 8

Типологическая характеристика корпоративной культуры ООО «Краском»

Авторы типологии	Тип культуры	Основная характеристика
Г. Хофстед	Индивидуалистическая и мужская культура, с высоким уровнем дистанции власти и избегания неопределенности.	В ООО «Краском» руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях. Доминирующие ценности – настойчивость, напористость, не придается особого значения заботе о людях.
Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди	Культура высокого риска и быстрой обратной связи	На предприятии любят быстрое получение денег и быстрые сделки. Общение немногословное, зачастую очень быстро, языком коротких реплик и жестов.
М. Бурке	Культура «огорода»	В деятельности предприятия используются испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений.
И. Оучи	Рыночная культура	Эффективность деятельности ООО «Краском» определяется на основе стоимостных показателей.

Для того чтобы выявить реальные тенденции в функционировании и развитии корпоративной культуры ООО «Краском», целесообразно провести следующие мероприятия:

1. Исследование мнения сотрудников по вопросам составных элементов стимулирования труда, корпоративной культуры – на основании опроса сотрудников ООО «Краском».

2. Экспертная оценка удовлетворенности работников характеристиками корпоративной культуры ООО «Краском».

Охарактеризуем последовательно методы и инструменты, а также механизм проведения исследования.

1. Исследование проводится в форме анкетного опроса – количество опрошенных -30 человек, персонал ООО «Краском».

Образец анкеты-опросника представлен в приложении Б. Приведем результаты исследования эффективности развития корпоративной культуры предприятия с позиции ключевых компонентов стимулирования труда персонала ООО «Краском»:

а) Из всех факторов, отражающих удовлетворение персонала предприятия в осуществляемой работе в целом, следует выделить преимущественно такие, как:

- размер заработка (70% из 100% опрошенных);
- режим работы (65%);
- возможность должностного продвижения (60%);
- возможности решения жилищно-бытовых проблем (50%).

б) Исходя из анализа динамики ответов по краткосрочным планам сотрудников, выделим основные 3 группы ответов сотрудников:

- продолжать работать на прежней должности (50%);
- перейти на следующую должность (25%);

– перейти работать в другую организацию без смены специальности (25%).

в) Среди факторов, значительно повышающих текущую трудовую активность сотрудников ООО «Краском», были выделены следующие основные:

– инструменты материального стимулирования и проведение корпоративных мероприятий (65%);

– меры организационно-распорядительного воздействия и поощрение к труду посредством совершенствования инструкций персонала (60%);

– элементы состязательности и новые планы осуществления работ (50%).

Для сотрудников ООО «Краском», среди факторов, влияющих на трудовую активность, в первую очередь, определяющим фактором являются материальные инструменты мотивации и проведение корпоративных праздников.

г) Среди факторов, понижающих трудовую активность персонала ООО «Краском», следует выделить:

– общая социально-экономическая ситуация в стране (10%);

– экономические нововведения на предприятии (40%);

– моральное стимулирование (50%).

Для ООО «Краском» фактором, наиболее негативно влияющим на трудовую активность сотрудников, является «моральное стимулирование».

д) Из характеристик, перечисленных в 6-м вопросе анкеты, работниками ООО «Краском» были выбраны 5 самых важных для них характеристик (самая важная – 1, самая незначительная – 5).

Итак, получены следующие результаты:

– 1 – высокая заработная плата (35%);

– 2 – благоприятный психологический климат (25%);

- 3 – возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия (20%);
- 4 – разнообразие работы, самостоятельность в выполнении ряда работ (15%);
- 5 – возможность должностного продвижения, профессионального роста (5%).

Следует особо отметить, что работники ООО «Краском» в качестве ключевых факторов по данному вопросу выбрали такие, как: «креативная работа»; «высокая оплата труда».

е) Выделим следующие основные направления ответов персонала ООО «Краском» на вопрос: «что могло бы содействовать, на Ваш взгляд, повышению Вашей трудовой активности и развитию корпоративной культуры предприятия в будущем?»:

- организация, проведение корпоративных праздничных мероприятий (20%);
- разработка и проведение тематических тренингов (35%);
- повышение квалификации на базе налаживания коммуникаций на уровне трудового коллектива (15%);
- преобразование или дополнение стандартов качества (15%);
- совершенствование системы мотивации персонала, в особенности, её нематериальной компоненты (15%).

2.3. Современное состояние корпоративной культуры

Необходимо отметить, что работники ООО «Краском» в качестве ключевого направления развития корпоративной культуры предприятия выбрали разработку и проведение тематических тренингов.

Следующим мероприятием по исследованию корпоративной культуры в ООО «Краском» является проведение анализа удовлетворенности работников характеристиками корпоративной культуры предприятия.

Общим походом к анализу действующей корпоративной культуры может быть определение степени расхождения ожиданий, то есть, запланированных ориентиров, и, практических результатов применения системы. Каждый работник ООО «Краском» ждет от выполнения работы определенных затрат труда, ее результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем.

Для изучения формируемой и укрепляемой в ООО «Краском» корпоративной культуры было проведено тестирование работников предприятия. Исследование проводилось приглашенными экспертами, совместно с начальников отдела управления персоналом. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики предприятия. Полученные результаты приведены в таблице 9.

Таблица 9

Удовлетворенность работников характеристиками корпоративной культуры
ООО «Краском»

Характеристики	Средний балл, b	Важность характеристики, W	Общая оценка с учетом важности, E
1. Удовлетворенность стандартами, нормами, традициями предприятия, где вы работаете	6,75	6	40,2
2. Удовлетворенность физическими условиями работы	4,75	5	24,4
3. Удовлетворенность работой	4,4	9	39,9
4. Удовлетворенность стилем руководства начальника	4,5	4	19,8
5. Удовлетворенность нематериальными стимулами в смысле соответствия трудовым затратам	4,15	7	39,1
6. Удовлетворенность зарплатой в соответствии с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях	5,1	5	25,1

7. Развитие тренингов как элемента развития культуры, инструменты повышения квалификации	4,2	5	23,9
8. Удовлетворенность материальными стимулами, используемыми на предприятии	7,5	5	37,3
9. Уровень использования нематериальных стимулов на предприятии	4,2	5	21,8
10. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития	4,9	4	19,6
11. Взаимодействие сотрудников предприятия	5,6	7	40,2
12. Удовлетворенность сотрудников в отношении степени реализации корпоративных мероприятий	4,4	6	26,1
13. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми на предприятии	5,9	6	35,7
14. Налаженность коммуникаций внутри персонала	3,8	7	34,2
Сумма	70,15	81	427,3

В результате комплексного анализа элементов мотивации, корпоративной культуры ООО «Краском», следует сделать следующие основные выводы:

1) В ООО «Краском» хорошо разработана материальная компонента стимулирования труда и корпоративной культуры на уровне нормативов, регламентов, а также на практике управления персоналом.

2) Наибольшей степенью удовлетворения сотрудников ООО «Краском» характеризуются материальные инструменты стимулирования труда. Также сотрудники предприятия удовлетворены стандартами, нормами, традициями предприятия своей работы.

3) Меньше всего работники ООО «Краском» удовлетворены:

- налаженностью коммуникаций внутри персонала;
- развитием и активностью тренингов как элемента развития культуры;
- инструментами повышения квалификации;
- уровнем использования нематериальных стимулов;
- уровнем реализации корпоративных мероприятий на уровне отдельных подразделений.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 5,27, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Для исследования того, как сотрудники ООО «Краском» понимают корпоративную культуру и ее формирование, было проведено социологическое исследование методом анкетирования.

При ответе на вопрос «Можете ли Вы сформулировать стратегические цели ООО «Краском»?», ответы распределились следующим образом: знают стратегические цели своего предприятия 80% опрошенных, а 20% затруднились ответить на этот вопрос.

Далее, респондентам был задан вопрос о влиянии корпоративной культуры, о том, как сотрудники понимают, в чем заключается смысл корпоративной культуры. На основании полученных ответов, можно сделать вывод о том, что, по мнению респондентов, корпоративная культура:

- Создает чувство «МЫ» и связанное с этим влияние на внешний мир 24%.
- Обеспечивает сплоченность сотрудников 45%.
- Воздействует на социально-психологический климат и придает смысл работе 33%.
- Дает четкие ориентиры 6%.
- Делает возможной эффективную коммуникацию 21%.
- Благоприятствует принятию решений 6%.
- Снижает затраты на контроль 6%.
- Формирует высокую степень мотивации и лояльности сотрудников 20%.
- Такое понятие в организации отсутствует, а значит, ни на что не влияет 10%.

Последний вариант ответов не был изначально представлен в анкете, респонденты могли дописать свой вариант ответа, если он не совпадал с предложенными.

То, что 10% опрошенных высказались об отсутствии таковой на предприятии, заставляет задуматься об изменении, или совершенствовании имеющейся корпоративной культуры. Но, несмотря на то, что корпоративную культуру стоит совершенствовать, большинство сотрудников ООО «Краском» считают, что инициатором процесса формирования и совершенствования корпоративной культуры должны быть руководители всех рангов – 43%.

В то время как лишь 25% опрошенных высказались, что только все сотрудники организации могут изменить ситуацию к лучшему. Получается, что вся ответственность как всегда лежит на плечах руководителей.

Еще одним подтверждением того, что сотрудники практически полностью возлагают ответственность за происходящее на предприятии на руководителей, является то, что 68% сотрудников считают, что решение проблем на предприятии зависит от руководства, и лишь 18% решение проблем видят в инициативности сотрудников. Признают необходимость сплоченности коллектива в решении проблем в редакции 37% опрошенных, и 1% считают, что многое зависит от случая.

В пользу сплоченности коллектива свидетельствует также то, что 49% в ситуации, когда кто-либо допустил ошибку, ведущую к незначительному отклонению от плана работы, предлагают пути решения из создавшейся ситуации, 45% пытаются помочь осознать и извлечь урок из ошибки. Но все таки 28% сослуживцев не оставят случая корректно покритиковать за сделанную ошибку. И лишь 3% в такой ситуации обвиняют и осуждают человека за сделанную им ошибку.

А вот реакция руководителей на эту же ошибку как показал опрос несколько другая (таблица 10).

Распределение ответов на вопрос: «Как в Вашей организации относятся к сотруднику, по вине которого произошло незначительное отклонение от плана работы?» (в %)

Вариант ответа	% от общего числа опрошенных
Обвиняют	33%
Осуждают	37%
Корректно критикуют	11%
Штрафуют, лишают премии	55%
Увольняют	20%
Пытаются помочь осознать и извлечь урок из ошибки	11%
Предлагают пути решения из создавшейся ситуации	13%

Что касается инициативности сотрудников, то тут возникает неоднозначная ситуация. Руководители отметили, что они приветствуют инициативу сотрудников, в то время как 58% работающих в ООО «Краском» уверены, что инициатива сотрудников руководством не приветствуется.

Но, нельзя не отметить, что как отметили 71% респондентов, информирование сотрудников в ООО «Краском» происходит друг от друга, и лишь 30% сотрудников информируют на совещаниях, собраниях, планерках. Этот факт может свидетельствовать о наличии такого внутрикорпоративного элемента, как слухи. Слухи, несомненно, присутствуют в деятельности любой организации, но, будет лучше, если их количество будет сведено к минимуму.

Далее проанализируем еще одну немаловажную составляющую корпоративной культуры – традиции, существующие в ООО «Краском».

Среди традиций, принятых в ООО «Краском», большинство сотрудников отметили проведение новогоднего вечера, лишь этот праздник торжественно отмечается каждый год. Но многие считают, что на предприятии вообще нет традиций. Поэтому, по мнению сотрудников – 70%, корпоративные мероприятия проводятся крайне редко.

Среди праздников, принятых отмечать на предприятии, выделили: личные, профессиональные, национальные, корпоративные и праздник,

который, по мнению некоторых респондентов, не относится ни к одной из выше перечисленных категорий – Новый год (рисунок 11).

Хотя 28% отметили, что личные праздники принято отмечать в ООО «Краском», 99% все же отметили, что личные праздники всегда организуются коллегами.

На последнем этапе комплексной оценки культуры предприятия всем работникам было предложено пройти тест «Уровень развития корпоративной культуры».

По мнению большинства опрошенных, которые составляют долю равную 60%, корпоративная культура в ООО «Краском» находится на среднем уровне, 30% определяют уровень развития как высокий и лишь 10% как очень высокий. Никто не оценил культуру предприятия как имеющую тенденцию к деградации, что является положительным результатом.

Подробный анализ ответов работников предприятия, позволил выявить узкие места и показатели, по которым они определили тот или иной уровень. Были получены следующие результаты:

- работникам предоставляется полная возможность овладеть своей специальностью, развить умения и навыки, приобрести необходимый опыт;
- система коммуникаций достаточно развита: подчиненные могут непосредственно общаться со своим руководителем, получают информационные распечатки;
- половина опрошенных не ощущают себя вовлеченными в процесс принятия решений, считают деятельность предприятия плохо организованной. Остальные имеют противоположное мнение;
- взаимоотношения работников друг с другом, их кооперация находятся на низком уровне, что является негативным моментом для трудового коллектива.

Итак, по данным проведенного исследования в ООО «Краском» есть как минусы, так и плюсы. К минусам относятся такие элементы, как наличие

сплетен, неудовлетворенность сотрудников стилем руководства. Так же, не в пользу существующей корпоративной культуры говорит тот факт, что сотрудники возлагают всю ответственность на руководителей, не желая брать ее на себя. Инициативность сотрудников тоже, как выяснилось, в ООО «Краском» не приветствуется. На предприятии очень редко отмечаются праздники и редко устраиваются корпоративные мероприятия. Многие считают, что традиций в ООО «Краском» как таковых тоже нет.

К плюсам можно отнести то, что на предприятии крайне редко возникают конфликты, сотрудники воспринимают коллег, как партнеров, а не редко даже как друзей. Также, немаловажный факт, что личные праздники и праздники, которые широко на предприятии не отмечаются, все-таки организуются коллегами.

Таким образом, основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия корпоративной культуры на деятельность ООО «Краском» необходимо произвести некоторые изменения.

3. Основные направления развития корпоративной культуры в ООО «Краском»

3.1. Мероприятия по развитию корпоративной культуры предприятия

Паспорт проекта по развитию корпоративной культуры исследуемого предприятия представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Паспорт проекта по развитию корпоративной культуры ООО «Краском» на 2017 год

Наименование проекта	Проект совершенствования корпоративной культуры ООО «Краском» на 2017–2018 годы
Цель проекта	Целью проекта является совершенствование корпоративной культуры ООО «Краском» в направлении отношения к работе на данном предприятии, систем обучения, норм поведения и ряду других ценностей
Задачи проекта	Задачи проекта: – утверждение корпоративных ценностей и этических принципов; – совершенствование принципов делового – взаимодействия на предприятии; повышение уровня межличностного общения
Сроки реализации проекта	2017 год
Ожидаемые результаты	Реализация проекта позволит: – повысить качество управления за счет развития ключевых компетенций персонала; – выявить как движущие, так и тормозящие факторы развития предприятия; – проработать реальные проблемы предприятия; – корректировать сознательные установки и бессознательные динамики в процессе работы, что ведет к повышению лояльности персонала по отношению к руководству и предприятию; – снизить естественное сопротивление руководителю со стороны персонала; – определить возможности и ограничения каждого из участников; – выявить особо талантливых людей, способных к выполнению лидерской функции; – выработать рекомендации для руководителя предприятия по оптимальному использованию потенциала сотрудников; – сформировать единый внутрикорпоративный язык и взаимопонимание.

На данном этапе развития ООО «Краском» сложившаяся в ней корпоративная культура недостаточно отвечает миссии и целям предприятия. Учитывая темпы развития ООО «Краском» и отрасли, руководству ООО «Краском» необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру ООО «Краском» относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к работе, расширение своих полномочий, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Финансирование мероприятий, связанных с разработкой и реализацией проекта планируется за счет чистой прибыли ООО «Краском», полученной от реализации продукции.

Предлагаются следующие мероприятия по изменению корпоративной культуры ООО «Краском»:

а) организация конкурсов профессионального мастерства среди работников ООО «Краском», установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человек года» ООО «Краском». Главное здесь – система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

б) установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в ООО «Краском» определённое число лет;

в) расширение ассортимента услуг, оказываемых службами ООО «Краском» (психологической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;

г) поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

д) создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников ООО «Краском» (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Для управления корпоративной культурой в ООО «Краском» предлагается использовать следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
- через манипулирование символами и вещами материального мира ООО «Краском».

Первый подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства сотрудников ООО «Краском». Руководитель воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности предприятия. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца предприятия, с его нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в ООО «Краском». Руководители отслеживают процессы, происходящие на предприятии, стараясь при этом шаг за шагом управлять корпоративной культурой.

В таблице 3.2 представлены предлагаемые мероприятия по управлению корпоративной культурой в ООО «Краском».

Таблица 3.2

Мероприятия по управлению корпоративной культурой в ООО «Краском»

Мероприятие	Действия
Первый подход – публичные заявления, личный пример высшего руководства	Руководство ООО «Краском» выступает в печати, по радио и по телевидению с проповедованием устанавливаемых ценностей
Второй подход – манипулирование символами и вещами материального мира ООО «Краском»	Действия руководителей на предприятии находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению

Для изменения корпоративной культуры необходима особая стратегия управления культурой в ООО «Краском». Она предполагает:

– анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

– разработку специальных предложений и мер.

Основные составляющие диагностики корпоративной культуры представлены в таблице 3.2.3.

Таблица 3.3

Основные составляющие диагностики корпоративной культуры ООО «Краском»

Задачи	Содержание
отношение сотрудников к предприятию	<ul style="list-style-type: none"> – представление сотрудников о достоинствах и недостатках ООО «Краском»; их желание изменить что-либо в деятельности предприятия и отношение к возможности изменений; – степень культурной интеграции предприятия; – обязательства предприятия перед сотрудниками – декларируемые обязательства и их реальное выполнение
корпоративные ценности и этические принципы	<ul style="list-style-type: none"> – миссия предприятия, его цели и задачи; – понимание сотрудниками стратегических целей и задач предприятия; – ценности руководства и ценности сотрудников; – соотношение личных ценностей с ценностями предприятия; – решение спорных этических вопросов на предприятии
выполнение работ на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> планирование, проявление инициативы, постановка задач, делегирование ответственности, факторы, влияющие на развитие карьеры, стиль руководства, изменения, обратная связь, контроль над выполнением поставленных задач, отношение к конфликтам, мотивация сотрудников
принципы делового взаимодействия в основные составляющие диагностики корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> – средства и способы передачи информации; – скорость, направленность, организация процесса передачи информации; – проведение собраний и совещаний

межличностное общение	<ul style="list-style-type: none"> – поведение, которое поощряется на предприятии; – психологические качества, которые, по мнению сотрудников, необходимы для работы в ООО «Краском»; – группы с устоявшимися предпочтениями и общими интересами; – влияние социально-психологического климата в коллективе на развитие предприятия
--------------------------	---

Диагностика корпоративной культуры необходима для того, чтобы выявить аспекты существующей корпоративной культуры, которые сдерживают развитие ООО «Краском», и те аспекты, которые способствуют ее развитию. Исследования последних лет показывают, что в компаниях, корпоративная культура которых соответствует изменяющимся требованиям конкурентной среды, на 571% выше доход от операционной (основной) деятельности, на 417% выше возврат на инвестиции, и на 363% – стоимость акций, по сравнению с теми компаниями, организационная культура которых не соответствует этим требованиям.

Главной целью диагностики или мониторинга корпоративной культуры ООО «Краском» является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач деятельности, в сфере стратегических задач.

Важным направлением совершенствования корпоративной культуры ООО «Краском» является проведение мероприятий по командообразованию.

Командообразованию способствует проведение корпоративных праздников. В общих чертах любая организация корпоративного праздника складывается из следующих составляющих: место проведения, питание, оформление и программа. Эти базовые элементы могут включать в себя более конкретные виды корпоративных мероприятий.

Первым среди них является «тимбилдинг». К этому разряду относятся разнообразные банкеты, фуршеты, праздники и все корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Кроме того, существуют корпоративные протокольные мероприятия. Примерами могут

быть вручение наград, премий и прочие поощрения среди собственных сотрудников. Они могут быть, как чисто внутренними, так и так и внешними, если предполагается присутствие или участие нескольких компаний.

Помимо этих корпоративных мероприятий для сотрудников ООО «Краском», возможно проведение и детских праздников.

Корпоративные праздники в жизни ООО «Краском» выполняют целый ряд важных функций:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи предприятия с позитивной направленностью);
- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- воспитание (приобщение людей к значимым для предприятия ценностям);
- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);
- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);
- сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

Не менее известным и популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня тимбилдинг (в пер. с англ. team building – построение команды). Поскольку на практике организовать тимбилдинг предлагают не только компании, специализирующиеся на проведении внутрифирменных тренингов, но и компании, занимающиеся корпоративными праздниками, то тимбилдингом часто называют и сессии стратегического планирования, и дискуссионные командообразующие тренинги, и «веревочные курсы», и игровые развлекательные программы, и корпоративные праздники. Но в отличие от развлекательных мероприятий, тимбилдинг является развивающим

тренингом, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на развитие деловых и личных качеств участников. Основные блоки тимбилдинг-тренинга, как правило, включают:

- совместное планирование и распределение ответственности в команде;
- умение договариваться;
- видение общей цели;
- ролевое распределение в команде;
- эффективное исполнение командных задач;
- рациональное использование командного ресурса.

Командообразование как комплексный метод морального стимулирования персонала ООО «Краском» направлен на улучшение взаимодействия между сотрудниками и сплочение коллектива. Программы командообразования позволяют участникам выявить свои скрытые возможности, в непривычной обстановке по-новому взглянуть на своих коллег, получить эмоциональную разрядку.

Основными целями проведения командообразующих программ в ООО «Краском» являются:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всего предприятия;
- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы.

Достижение этих целей обеспечивается за счет комплекса психологических и динамических упражнений, направленных на активное

взаимодействие внутри команды, специальной организации пространства проведения программы, обеспечения ситуации включения всех участников в единую команду и обеспечения принятия командных решений.

Специфика заданий, игр и упражнений, проводимых на программах тимбилдинга, позволяет в игровой форме смоделировать и отработать ситуации, возникающие в реальной деятельности предприятия. Структура проведения командообразующей программы позволяет организаторам проследить особенности взаимодействия участников в различных ситуациях и скорректировать их.

Основным результатом, которого смогут добиться руководители ООО «Краском» от участия коллектива в тренинге командообразования, – это повышение общей эффективности работы коллектива.

Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности ООО «Краском» и поэтому поощряемые публично и официально.

Главная цель награждения в ООО «Краском» как метода стимулирования персонала – сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

В числе важных функций награждения в ООО «Краском» следует назвать:

- стимулирующую функцию (отразить ценности общества, предприятия, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);
- дифференцирующую функцию (отличить заслуженного члена общества от прочих);

- воспитательную функцию (способствовать формированию определенной модели трудового поведения).

Необходимым условием эффективности этого метода стимулирования является наличие системы правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие предприятия и его персонала, на содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

Также в целях развития корпоративной культуры ООО «Краском» необходимо проводить мероприятия по развитию взаимоотношений на предприятии.

Межличностные и межгрупповые отношения – это система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники ООО «Краском» воспринимают и оценивают друг друга.

Состояние социально-психологического климата в коллективе ООО «Краском» характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе ООО «Краском» требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулирование социально-психологического климата в коллективе осуществляется мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами. В качестве специальных мер для ООО «Краском» предлагается:

- продуманный и грамотно проведенный подбор кадров на должностные позиции в ООО «Краском»;

- обучение и периодическая оценка профессионализма, управленческих инициатив, деловых и личных качеств руководящих кадров;
- комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководству ООО «Краском» следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

В целях совершенствования корпоративной культуры исследуемого предприятия необходимо также осуществлять мероприятия по улучшению организации обучения персонала ООО «Краском».

Проблему оптимизации затрат на обучение, а также решение многих других задач, например, обеспечение качественными учебными программами всего персонала предприятия, независимо от его удаленности от центров проведения обучения, позволяет решить система дистанционного обучения, предлагаемая к внедрению в ООО «Краском».

ООО «Краском» предлагается внедрение Системы дистанционного обучения (СДО), разработанной компанией Itrain. Предлагаемая система представляет собой сетевое программное решение для автоматизированного управления процессом обучения персонала и клиентов, интегрированное в сетевую инфраструктуру предприятия совместно с базой электронных курсов различной специализации.

Система дистанционного обучения (СДО) ITrain позволяет:

- 1) Обучать сотрудников с помощью наглядных интерактивных материалов в рамках:
 - программы адаптации вновь поступивших сотрудников;

- технических инструктажей по эксплуатации нового оборудования;

- программ повышения квалификации или обучения молодых специалистов.

2) Тестировать знания сотрудников при переходе на другую должность или приеме на работу.

3) Проводить аттестацию действующего персонала (формирование кадрового резерва).

4) Централизованно управлять учебным процессом, осуществлять мониторинг и документирование результатов обучения.

С помощью тестов и функций аттестации в системе дистанционного обучения персонал ООО «Краском», отвечающий за время обучения на предприятии, сможет самостоятельно:

- определять потребность персонала в обучении и повышении квалификации;

- проводить дистанционный контроль знаний после прохождения сотрудниками обучения;

- проводить вступительное тестирование и отбор кандидатов;

- оптимизировать временные затраты на найм сотрудников, одновременно сократив стоимость данного процесса;

- проводить конкурсы при замещении вакантных должностей внутри предприятия;

- выявлять соответствие сотрудников занимаемым должностям;

- принять решение об увольнении, повышении, кадровых перестановках на предприятии.

Использование технологий дистанционного обучения в ООО «Краском» позволит проводить обучение десятков человек в течение очень короткого времени, обеспечивая при этом полный контроль за процессом обучения в режиме реального времени.

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате внедрения предложенных мероприятий повысится уровень корпоративной культуры ООО «Краском», повысится удовлетворенность персонала условиями работы, сплоченность коллектива. После реализации разработанных рекомендаций корпоративную культуру ООО «Краском» можно будет охарактеризовать как сильную. Сильная корпоративная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами предприятия. Как правило, чем больше сотрудников признает ключевые ценности, чем более они преданы им, тем сильнее корпоративная культура и, соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение сотрудников.

Одним из заметных результатов сильной культуры является низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура демонстрирует единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью ООО «Краском» и за что выступает предприятие. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность предприятию, а, следовательно, желание покинуть такое предприятие у работников пропадает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия рыночного хозяйствования требуют новых перспективных форм управленческого и властного влияния, обеспечивающие максимально возможное достижение желаемых результатов деятельности предприятия. А это, в свою очередь, предполагает создание системы управления, при которой наемному работнику объективно была бы невыгодной пассивная трудовое участие в производстве. С учетом этого менеджер должен заботиться о формировании личности сознательного, активного работника и культуры поведения в целом. Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и пр.

Корпоративная культура – это совокупность господствующих на предприятии ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Корпоративная культура является инструментом достижения целей развития и выполняет функции:

- внутренней интеграции предприятия в единое целое (повышает уровень организованности и управляемости предприятия);
- мотивированности каждого сотрудника на достижение общей цели;
- адаптации к изменениям ситуации на рынке.

Проект по оптимизации корпоративной культуры – это диагностическая работа, которая реализуется для выявления «проблемных зон» отношений в формате «персонал – персонал», «персонал – внешний клиент» и «персонал – организация». Результаты проекта решают потребности предприятия в

системных изменениях, которые приведут к более высокому уровню мотивированности и лояльности персонала и улучшению внешнего имиджа.

Основные этапы работы по формированию и развитию корпоративной культуры:

1. Анализ существующей культуры.
2. Разработка Корпоративного Кодекса.
3. Определение форм и методов работы.
4. Реализация проектов.
5. Анализ изменений.

Анализ существующей корпоративной культуры проводится по следующим основным направлениям:

1. Базовые ценности.
2. Традиции и символика.
3. Стандарты поведения.
4. «Герои» организации.
5. Восприятие бренда.

Присущая любому предприятию, корпоративная культура одновременно является и средством управления, и рычагом мотивации сотрудников. Формируя лояльность к предприятию, она напрямую влияет на производительность и эффективность трудовой деятельности, на качество работы, на характер производственных и личностных отношений на предприятии, на творческий потенциал людей и предприятия в целом.

Если рассматривать корпоративную культуру как систему, то можно выделить три уровня, на которых она проявляется: содержательный, ментальный и деятельностный. Для эффективного использования корпоративной культуры как инструмента управления бизнесом нужно, чтобы все эти уровни были понятны и осознаны. На содержательном уровне корпоративная культура представляет собой набор зафиксированных в текстах и документах блоков, составляющих нормативную базу деятельности

организации. Ментальный уровень корпоративной культуры – это ее существование на уровне человеческого сознания и в его формах.

Для того чтобы перспективные стратегии, новые программы, более продуктивные нормы, эффективный стиль управления и так далее, могли начать «работать» и приносить весомые финансовые результаты, они должны трансформироваться в убеждения, приверженность и мотивацию руководителей и персонала.

Деятельностный уровень корпоративной культуры – это уровень практических действий людей, которые направлены на достижение миссии и стратегии, реализацию концепции, философии предприятия, корпоративных ценностей и норм, соответствующего стиля управления, традиций, программ, проектов и т.д. Каковы содержание и качество корпоративной культуры, каковы глубина и степень ее принятия работниками предприятия на ментальном уровне, таковы будут действия работников и эффективность этих действий.

Основополагающим элементом корпоративной культуры являются ценности. Они проявляются во всем предприятии и отражаются в его целях и политике. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами предприятия, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Нормативное значение в корпоративной культуре имеют девизы и лозунги, которые в лаконичной форме подчеркивают значимые ориентиры и установки предприятия.

Анализ финансового состояния ООО «Краском» позволил сделать следующие выводы.

По оценке риска ликвидности предприятия находится в зоне допустимого риска. Структура оборотных активов свидетельствует о том, что

наибольшая часть средств на 1 октября 2017 г. используется за пределами организации (35,8%).

На 1 октября 2013 года коэффициенты ликвидности в пределах своих нормативных значений. Из-за недостаточности наиболее ликвидных активов для покрытия срочных обязательств платежный недостаток на 1 октября 2016г. составлял – 9098 тыс. руб., на 1 января 2013 г. – 6437 тыс. руб. К 1 октября 2013 г. платежный недостаток увеличился до 10343 тыс. руб.

Анализ корпоративной культуры ООО «Краском» позволил сделать следующие выводы.

Для ООО «Краском» фактором, наиболее негативно влияющим на трудовую активность сотрудников, является моральное стимулирование. В ООО «Краском» хорошо разработана материальная компонента стимулирования труда и корпоративной культуры на уровне нормативов, регламентов, а также на практике управления персоналом.

Наибольшей степенью удовлетворения сотрудников ООО «Краском» характеризуются материальные инструменты стимулирования труда. Также сотрудники предприятия удовлетворены стандартами, нормами, традициями предприятия своей работы.

К минусам корпоративной культуры ООО «Краском» относятся такие элементы, как наличие сплетен, неудовлетворенность сотрудников стилем руководства. Так же, не в пользу существующей корпоративной культуры говорит тот факт, что сотрудники возлагают всю ответственность на руководителей, не желая брать ее на себя.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 5,27, что соответствует среднему уровню. Работники ООО «Краском» в качестве ключевого направления развития корпоративной культуры предприятия выбрали разработку и проведение тематических тренингов.

В целях совершенствования и развития корпоративной культуры ООО «Краском» предлагается проведение следующих мероприятий:

1. Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников ООО «Краском».

2. Установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в ООО «Краском» определённое число лет.

3. Расширение ассортимента услуг, оказываемых службами ООО «Краском» (психологической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам.

4. Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.

5. Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников ООО «Краском» (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

6. Проведение мероприятий по командообразованию – тимбилдинг, корпоративные праздники.

7. Мероприятия по развитию взаимоотношений в коллективе ООО «Краском».

8. Улучшение организации обучения персонала ООО «Краском».

Реализация комплекса предложенных мероприятий позволит повысить корпоративную культуру ООО «Краском».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аброськина В.Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В.Д. Аброськина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). – М.: Буки-Веди, 2013. – С. 106–108.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Маркет ДС, 2013. – 384 с.
3. Алешина И.В. Корпоративный имидж. Рост значимости имиджа в деятельности организации. – М.: «Гном-пресс», 2010. – 342 с.
4. Андусенко Т. Корпоративная культура // Корпоративные системы, 2009, №5. – С. 15–18.
5. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие / Б.А. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2013. – 412 с.
8. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления – М.: Эксмо, 2012. – 259 с.
9. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – М.: Юнити, 2011. – 361 с.
10. Балдин К. Корпоративная культура – М.: Экзамен, 2011. – 196 с.
11. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 338 с.
12. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М.: Орион, 2010. – 256 с.

13. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров / И. Бондаренко // Менеджмент. – 2010. – №5. – С. 54–66.
14. Гончарук В.А. Развитие фирмы. – М.: Дело, 2011. – 208 с.
15. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев: Учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 288 с.
16. Гулимова А.В. Привилегированные сотрудники и их влияние на корпоративную культуру компании // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №1. – С. 46–50.
17. Ерофеев А. Корпоративное управление в России // Экономика и жизнь. – 2010. – №23.
18. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: автореф. дисс. доктора психологических наук/А.Н. Занковский. – М, 2012. – 33 с.
19. Иванова Е.А., Шишикина Л.В. Корпоративное управление. М.: Феникс, 2011. – 256 с.
20. Иванушкин Г.П. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2011. – 249 с.
21. Как эффективно управлять организацией? / Галенко В, П., Страхова О.А. Файбушевич СИ. – М.: Бератор-Песс, 2011. – 206 с.
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер.с англ. – С-Пб.: Питер, 2011. – 100 с.
23. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика – М.: Дело, 2010. – 251 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Центр, 2011. – 348 с.
25. Козлов В.В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 304 с.

26. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций. М.: Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.
27. Коломийцев С.С. Структура корпоративной культуры // Маркетинг в России и за рубежом, 2008, №7. – С. 41–45.
28. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами – М.: Дело, 2013. – 259 с.
29. Коновалова В. Возможно ли регламентировать корпоративную культуру? // Кадровик. – 2009. – №7. – С. 37–45.
30. Кричевский Р.Л. Корпоративная культура и имидж организации // Директор. – 2009. – №3. – С. 29–36.
31. Кузнецов А.А. Принципы управления корпоративной культурой предприятия в нестабильной экономике // Бизнес информ. – 2013. – №7. – С. 352–356.
32. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура – СПб.: Питер, 2012. – 364 с.
33. Лапина Т.А. Корпоративная культура. Учеб.-методич. пособие. М.: Инфра-М, 2011. – 297 с.
34. Львов Д.В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры: автореф. дисс. канд. философских наук / Д.В. Львов. – Красноярск, 2012. – 22 с.
35. Магура М. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2007, №1. – С. 11–14.
36. Макарова Е. Изучение организационно-психологического климата // Управление персоналом, 2009, №11. – С. 16–20.
37. Макорина Л.А. Корпоративная культура организации как фактор развития организационной культуры личности // Омский научный вестник. – 2011. – №6. – С. 164–166.

38. Марача В. О подходах к анализу «корпоративной культуры» в рамках практики процессного консультирования (постановка проблемы) // Системы управления – проблемы и решения, 2010, №10, с. 116–131.
39. Михайлина С.А. Социально-философский анализ поведенческих регуляторов в корпоративной культуре: автореф. дисс. канд. фил. наук / С.А. Михайлина. – М, 2013. – 27 с.
40. Мясникова Т.А. Управление корпоративной культурой в условиях кризиса // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – №1. – С. 89–93.
41. Несмеева А.Ф. Зачем исследовать корпоративную культуру: измеряем неизмеримое // Управление корпоративной культурой. – 2013. – №1. – С. 24–27.
42. Новикова Е.Д. Корпоративная культура и управление изменениями // Менеджмент в России и за рубежом, 2010, №7. – С. 19–22.
43. Овдеева Е. Диагностика корпоративной культуры // Управление персоналом, 2008, №11. – С. 31–36.
44. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2012. – 328 с.
45. Пихало В.Т., Карасев П.А. Управление корпоративной культурой современной организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – №9. – С. 61–66.
46. Полищук Е.В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е.В. Полищук // Молодой ученый. – 2012. – №3. – С. 183–185.
47. Рогожина А.В. Структурные изменения в компании: как преобразовать корпоративную культуру и сохранить человеческий капитал // Банковское дело. – 2012. – №7. – С. 64–68.
48. Савичева И.Л. Организационная культура. – М.: Дело, 2013. – 364 с.

49. Сидорова В.Н. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.Н. Сидорова // Управление корпоративной культурой. 2010. №2. С. 35–42.
50. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Серия «Университетский учебник», 2011. – 442 с.
51. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – С-Пб.: Питер, 2011 – 213 с.
52. Струнин Ю. Диагностика корпоративной культуры предприятия // Кадровое дело. – 2011. – №6. – С. 39–42.
53. Тимофеев А.А. Менеджмент персонала – СПб.: Наука, 2013. – 205 с.
54. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб.: Питер, 2012. – 148 с.
55. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Знание, 2012. – 488 с.
56. Трифонов Д. Организационный климат // Директор-инфо. – 2011. – №8. – С. 31–34.
57. Трофимов А.Г. Изменения в корпоративной культуре // Менеджмент в России и за рубежом, 2010, №9. – С. 5–8.
58. Уварова Е. Управление корпоративной культурой // Психология управления. – 2012. – №2. – С. 24–28.
59. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2010. – 336 с.
60. Яковлева Е.Н. Мониторинг корпоративной культуры // Менеджмент в России и за рубежом, 2009, №2. – С. 11–14.