

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование организационной культуры предприятия

УДК 005.32

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Кайдорин П.А		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИСГТ
 Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗБ	Кайдорину Павлу Александровичу

Тема работы:

Совершенствование организационной культуры предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	2710/с от 18.04.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1.Материалы преддипломной практики 2.Учебная, справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой</i>	1.Понятие и элементы корпоративной культуры 2.Виды корпоративных культур 3.Принципы формирования корпоративной культуры

<p><i>области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>4. Анализ деятельности ООО «Пивоварня Кожевниково» 5. Анализ корпоративных правил и норм ООО «Пивоварня Кожевниково» 6. Диагностика корпоративной культуры 7. Совершенствование корпоративной культуры в ООО «Пивоварня Кожевниково»</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблица 1 - Техничко-экономические показатели Таблица 2 - Динамика Выпускаемой продукции Таблица 3 - Разделение персонала по уровню образования Таблица 4 - Анализ возвратной структуры на предприятии Таблица 5 - Результаты диагностики организационной культуры Таблица 6 - внедрения коучинговой культуры в организацию Таблица 7 - Расчет единовременных затрат, направленных на усовершенствование организационной культуры Рисунок 1 – Динамика чистой прибыли Рисунок 2 – Динамка численности персонала Рисунок 3 – Составляющее соответствий</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>Доцент</p>	<p>Меньшикова Е.В</p>	<p>к.ф.н.</p>		

Задание принял к исполнению студент:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>ЗАБ</p>	<p>Кайдорин П.А</p>		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 83 страниц, 4 рисунка, 16 таблиц, 24 использованных источников.

Ключевые слова: организационная культура, удовлетворённость персонала, мотивация, оценка эффективности, коучинг,

Объектом исследования является ООО «Пивоварня Кожевниково».

Предмет исследования - корпоративная культура ООО «Пивоварня Кожевниково».

Цель работы – совершенствование организационной культуры ООО «Пивоварня Кожевниково».

В процессе исследования проводился анализ существующей корпоративной культуры организации, были выявлены преимущества и недостатки.

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию организационной культуры:

- 1) Внедрение системы коучинга.
- 2) Создание электронной газеты предприятия.
- 3) Пути повышение мотивации работников.

Экономическая эффективность/значимость работы: результаты выполненной работы могут быть использованы в ООО «Пивоварня Кожевниково» для совершенствование организационной культуры предприятия.

Определения, обозначения, сокращения

Организационная культура – набор убеждений, верований, ценностей и нормативов, которые разделяет большинство работников в организации.

Мотивация - то внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Миссия - современный инструмент адаптации персонала, направлен на раскрытие в новом сотруднике и в ведущих специалистах, как можно больше способностей в работе, повышение качества его работы и умений.

Коучинг - современный инструмент адаптации персонала, направлен на раскрытие в новом сотруднике и в ведущих специалистах, как можно больше способностей в работе, повышение качества его работы и умений.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения	6
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры	10
1.1 Понятие и элементы корпоративной культуры	10
1.2 Виды корпоративных культур	14
1.3 Принципы формирования корпоративной культуры	18
2 Анализ деятельности организации ООО «Кожевниково».....	25
2.1 Характеристика деятельности ООО «Кожевниково»	25
2.3 Анализ корпоративных правил и норм ООО «Пивоварня Кожевниково»	41
2.3 Диагностика корпоративной культуры.....	51
3 Совершенствование корпоративной культуры в ООО «Пивоварня Коженвииково».....	59
3.1 Внедрение системы коучинга	59
3.2 Создание электронной газеты организации	63
3.3 Пути повышения мотивации работников ООО «Пивоварня «Кожевниково».....	64
4 Социальная ответственность	72
Заключение	77
Список публикаций студента.....	80
Список использованных источников	81
Приложение А Организационная структура ООО «Пивоварня Коженвииково»	82

Введение

Корпоративная культура является актуальной темой для написания дипломной работы, так как это междисциплинарное направление исследований, таких как менеджмент, управление персоналом, социология, психология. Ее уникальная сущность, создает сложность при рассмотрении данного вопроса, а с другой, разобравшись в этой теме, даст возможность результативно управлять предприятием

Главным фактором исследования корпоративной культуры является ее традиционные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основанные на линейности и иерархичности процессов, не отвечают сложившимся в настоящем условиям. Управление развитием корпоративной культуры позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума. В настоящее время имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, в условиях возможного кризиса, частых банкротств очень важно сплотить персонал фирмы, сделать его верным своей компании. Таким образом, современным организациям требуется новая идеология управления, новый характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть корпоративная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования фирм.

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие. Опыт многих западных и российских организаций подтверждает, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические преграды, где каждый

кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру. Представления о ценностях пришли в движение. На смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество. И управление организацией, где человеческому ресурсу отводится одна из главенствующих ролей, возможно только на основании развитой корпоративной культуры, своими традициями и ритуалами способствующей развитию и самореализации человека.

Объектом исследования выступает ООО «Пивоварня Кожевниково».

Предметом исследования является организационная культура ООО «Пивоварня Кожевниково».

Методологической и информационной основой исследования послужили: нормативно-правовые издания, учебная литература, научная литература, периодические издания, материалы преддипломной практики.

Целью работы является совершенствование корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты и методы диагностики формирования корпоративной культуры.
- 2) Проанализировать сложившуюся корпоративную культуру ООО «Пивоварня Кожевниково».
- 3) Разработать рекомендации по улучшению состояния корпоративной культуры в ООО «Пивоварня Кожевниково».

Методологической основой данной работы послужили исследование данных от организации, анализ литературных источников, аналитический и системный подходы, методы средств информации.

1 Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры

1.1 Понятие и элементы корпоративной культуры

Во многих источниках, посвященных рассмотрению данной темы, обычно используются два понятия: корпоративная культура и организационная культура.

Перед рассмотрением этих понятий следует узнать, что конкретно понимается под каждым понятием. Первая попытка дать определение корпоративной культуры принадлежит достаточно известному отечественному консультанту Т.Ю. Базаровым. Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором живет организация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура – это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии» [3].

Организационная культура – это комплекс важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям цели их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации [13].

Корпоративная культура живет в единой символике, посредством которой передаются ценностные ориентации, негласные правила поведения, представления о принятом и неприемлемом способах взаимодействия, лежащие в основе построения взаимодействий внутри и за пределами организации.

Корпоративная культура – это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем [13].

Корпоративная культура – самое эффективное средство привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет свои потребности, обычно первого уровня (материальные), у него возникает потребность в

другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Среди составляющих и организационной, и корпоративной культуры можно выделить такие понятия, как ценностные ориентации, идеи, установки. Но если в рамках корпоративной культуры под этим подразумевается социально-психологический климат, то в организационной культуре это структура, модель организации.

Организационная культура имеет приоритетное значение для изучения истории и пути развития компании, трансформации системы отношений. Основу организационной культуры компании закладывают ее основатели, определяя будущие ключевые моменты развития и изменения.

Эдгар Шейн говорит о том, что на складывание организационной культуры влияют несколько групп факторов, придавая значение трудностям, с которыми сталкивается компания в процессе своего развития [20]:

1) Трудности внешней адаптации, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т.д.

2) Трудности внутренней интеграции, формирования коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт командного решения проблем, разрешения конфликтов. важных для организации моментов ее идеологии и философии.

Несмотря на разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, во множестве определений авторы выделяют образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Составляющие корпоративной культуры.

Внутри почти каждой крупной организации есть формальные и неформальные группы, которые являются носителями своих локальных «субкультур». Администрация и ее подразделения, как правило, имеют разные субкультуры, которые могут осуществляться как общепринятыми мерами, так и враждебно. В этом случае субкультуры повторяют структуру самого предприятия [25].

Одна или несколько субкультур могут либо существовать в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри нее как бы "второе измерение". В первом случае это будет некий "передовой отряд", в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения) [11].

В настоящее время выделяются три уровня корпоративной культуры:

1) Поверхностный уровень – в него входит все, что человек может потрогать и увидеть: гимн фирмы, логотип, флаг, корпоративная символика и т. п. Также к символическому уровню корпоративной культуры можно отнести мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) Подповерхностный уровень – на этом уровне объединяются ценности и нормы, записанные в документах организации и призванные быть

руководящими в повседневной деятельности членов организации. Обычным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики.

3) Базовый уровень – основные предположения, появляющиеся у членов организации на основании личных моделей, схем, подкрепляемых опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру [5].

Существует большое количество подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре. Характеристики представлены ниже, в таблице 1 [9].

Таблица 1 – Содержательные характеристики корпоративной культуры

№	Содержательные характеристики
1	Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм)
2	Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций)
3	Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур

Продолжение таблицы 1

4	Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания
5	Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности
6	Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола, степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов
7	Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту

Влияние ценностей и норм корпоративной культуры будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности и мотиваторы новых сотрудников с характерными для организации в целом. Еще один фактор: чем больше совпадений в ожиданиях, а также в картах мотиваторов работников одной компании, тем сильнее и эффективнее стимулирующее воздействие корпоративной культуры и группы.

Использование сформированных типов управления корпоративной культурой в практике предприятий позволяет компании создавать, поддерживать, изменять собственную форму управления корпоративной культурой с учетом существующих законов и закономерностей развития ее внешней и внутренней среды в условиях неопределенности, в частности, интеграции, глобализации, динамизма, хаотичности, информатизации, что способствует повышению эффективности менеджмента предприятия.

1.2 Виды корпоративных культур

«Культура власти» — в этом виде корпоративной культуры главную роль играет лидер и его способности и личные качества. Ресурсы, находящиеся

в распоряжении того или иного руководителя, являются источником власти. Организация, имеющая такую культуру, как правило, имеет жесткую иерархическую структуру. По критериям личной преданности осуществляется набор персонала и продвижение его по ступням иерархической лестницы. Примеры таких культур власти часто можно найти в малом бизнесе, в компаниях занимающихся собственной торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представлять в виде паутины. Такая структура зависти от центрального источника власти, власть исходит из самого центра, а распространяется такая власть в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с типом «культуры власти» могут быстро реагировать на разнообразные события влияющее на организацию, но такая культура очень сильно зависит от принятия решений руководящими лицами. Будет вестись активное привлечение людей, имеющих склонность к политике людей, которые способны ориентироваться на власть, любящих идти на риски, таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре.

«Ролевая культура» — эта культура славится своим строгим функциональным распределением роли, специализацией участков. Такой тип организационной культуры функционирует на системе правил, стандартов и процедур деятельности, соблюдение которых должно ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде [6].

«Культура задачи» — данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким

профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации [8].

«Культура личности» — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели [11].

Этапы формирования корпоративной культуры.

Все организационные процессы являются длительными и сложными в своем формировании, и формирование корпоративной культуры не исключение. Выделим основные шаги в ее формировании:

- 1) Определение миссии организации.
- 2) Определение основных базовых ценностей.
- 3) Формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей.
- 4) Описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Все вышеперечисленные шаги и их результат описывается в корпоративном кодексе организации. Этот документ особенно полезен, когда компания принимает новых работников и ведет их адаптацию, все это, позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник для компании.

Источниками формирования корпоративной культуры выступают:

1) Система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации.

2) Способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия.

3) Представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию.

На основании ценностей организации, ее организационных норм, осуществляется формирование корпоративной культуры. Под нормами формирования корпоративной культуры понимаются управляющие поведение сотрудников, обобщенные правила, которые в конечном итоге приводят к достижению целей организации. Вклад каждого в совместную деятельность определяют – роли, в зависимости от занимаемой формальной или неформальной позиции организации, а также ожидания и взаимный контроль сотрудников. Ценности должны отвечать потребностям людей и получать подтверждение о том, что дело, которым они занимаются, имеет смысл, выходящий за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада.

Другими словами, сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя факторами: первый фактор – степень принятия членами организации основных ценностей компании, и вторым фактором – степенью их преданности этим ценностям.

1.3 Принципы формирования корпоративной культуры

При формировании корпоративной жизни организации, должны выполняться множество функций, которые помогут организации эффективно и долго обеспечивать успех на рынке [7].

1) Постоянное развитие и совершенствование:

Реализация постоянного развития и совершенствования, заключается в адекватной оценке себя, организация должна четко определять свои сильные и слабые стороны, должно быть желание совершенствоваться, как индивидуальные знания, так и коллективные (командные). В компании, где большое внимание уделяется обучению персонала, его развитию, сотрудников часто отправляют на семинары по повышению квалификации, осуществляют внешнее обучение, проводятся и внутренние обучающие программы.

2) Оптимизм:

Стремление дарить людям радость. Люди в компании чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях сотрудников как между собой, так и с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настрое сознания - «Слушайте!». «Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно». Качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке.

3) Взаимная поддержка:

Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о себе, о своей профессиональной группе: «Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашей компании высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый «коллективизм» и

навыки командного взаимодействия. Основным критерий различия этих двух понятий - это критерий профессионализма».

4) Профессионализм:

Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды: «То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками».

Для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников организации, нужно проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с отбора кандидатов для приема на работу. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации [1].

Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

1) Индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации.

2) Структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля.

3) Направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации.

4) Интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности.

5) Управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным.

6) Поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным.

7) Стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда.

8) Идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом.

9) Управление конфликтами – степень разрушаемости конфликтов.

10) Управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Приведенные характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие [22]:

1) Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).

2) Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).

3) Средства (ресурсы, используемые для достижения целей, адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

4) Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).

5) Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Все члены организации должны знать миссию своей компании, это поможет сформировать понимание собственного вклада в выполнение миссии организации.

Следующие вопросы будут относиться к установлению целей и выбору средств достижения этих целей. В одних компаниях работник непосредственно участвует в установлении целей, принимая ответственность за их достижения. В других – работники участвуют только в выборе средств и методов достижения целей, а в оставшихся организациях, может быть ни того, ни другого.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) Из внешнего окружения выделять нужное и ненужное для организации.
- 2) Разработка путей и способов измерения достигнутых результатов.
- 3) Находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации непрерывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

1) Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2) Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Каждый менеджер демонстрирует своим подчиненным поведенческие нормы и концентрирует все внимание подчиненных именно над этим поведением. Таким образом, менеджер собственноручно помогает формировать некоторые аспекты в корпоративной культуре.

3) Внешние символы, систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений.

4) Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие ценности, лежащие в основе корпоративной культуры организации, выражаются не только через мифы и легенды, ну и через различные своего рода ритуалы, обряды, традиции. К обрядам организации можно отнести постоянные мероприятия, которые проходят в организации в установленное время. А поводом для проведения таких мероприятий, является оказание влияния на сотрудников, улучшения их поведения и понимания организационного окружения. Ритуалы – система обрядов. В управленческих решениях, даже мелкое «решение» может становиться корпоративным обрядом, под которым работники понимают корпоративную культуру.

5) Какие задачи, функции, показатели и т. д. является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Когда менеджер раз за разом дает знать работникам, что является важным, что он ожидает от них, комментирует недостатки, несомненно, является одним из самых сильных методов поддержания эффективности корпоративной культуры.

б) Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В кризисных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя такую корпоративную культуру, в которой они себе ее и не представляли. Сложность кризиса может потребовать от организации усовершенствования, улучшения организационной культуры, введение новых ценностей и норм, которые: например, в случае сокращения спроса на производимый продукт, у организации есть два выхода: уволить часть сотрудников, или сократить рабочее время, при том же числе служащих. В организации, где человек является ценностью «номер один», очевидно сократят рабочее время. Этот поступок для фирмы в дальнейшем, несомненно, станет аспектом, который усилит корпоративную культуру.

7) Кадровая политика организации. Кадровая политика включает в себя принятие на работу сотрудников, продвижение сотрудников по карьерной лестнице, улучшение квалификации персонала, а также увольнение персонала. Все это является одним из основных способов поддержания культуры в организации.

Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению уже существующей в организации культуры. Важную роль корпоративной культуры, в кадровой политики, играют поощрение персонала и обеспечение карьерного роста.

Огромное значение для формирования поведения сотрудников является, постоянная демонстрация того, что в организации существует система поощрений, должностного роста работников. Некоторые исследователи выдвигают теорию, что именно система поощрений и наказаний является самым важным фактором в формировании корпоративной культуры организации.

Разумеется, существует еще множество факторов, которые формируют корпоративную культуру, однако, все эти факторы дают общее представление о роли менеджмента в создании корпоративной культуры организации, а также

говорят о том, что культура организации – это функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Сильное влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей компании. Их нормы поведения, их лозунги, а главное их организационные ресурсы, направленные на реализацию и утверждение в сознании сотрудников организации, становятся важнейшим ориентиром всех работников организации, а сами же работники, служат более важным фактором в организации, нежели чем, сформированные правила и требования [17].

2 Анализ деятельности организации ООО «Кожевниково»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Кожевниково»

Пивоваренный завод в Кожевниково был основан в 60-ых годах двадцатого века. В сложные перестроечные времена предприятие пришло в упадок, и в таком виде просуществовало до 1999 года.

История завода начинается с прихода новой команды и начала реконструкции 1999 года. В сентябре 2000 года, уже на новом заводе была произведена первая варка, с объемом производства в 4000 литров. Производительность завода в 2000 году составила, 124000 дал пива в год.

Давалось все это огромными усилиями, поскольку производство досталось полностью морально устаревшим и неработоспособным людям, персонал был не организован и некомпетентен, всему персоналу пришлось начинать с нуля, и совершенствоваться и развиваться вместе с заводом. Огромной проблемой предприятия была отдаленность предприятия от города, и отсутствие квалифицированных специалистов в Кожевниково.

С 1999 года по сегодняшний день команда, которую называет предприятие «ЗАВОД» активно ведет глобальную перестройку производства, используются новые методы в области пивоварения, так же новаторские решения, что является залогом предприятия. За эти годы были подключены к производству новые производственные мощности, разработаны оригинальные рецепты и технологии брожения.

Первый дипломированный технолог-пивовар пришел на завод в феврале 2001 года, после чего кустарное пивоварение ушло в прошлое, и на предприятии появился научный подход к процессам пивоварения, ферментации суслу дрожжами и решении проблем, связанных с ними.

С приходом на завод в 2003 году Кириллова Михаила начинается более осмысленное и качественное техническое перевооружение завода, вводятся новые мощности, закупается новое современное технологическое оборудование от ведущих мировых производителей. В 2005 году с приходом инженера

КИПиА Стрижова Сергея начинается эпоха полной автоматизации завода по мировым стандартам, которая продолжается и по сегодняшний день.

Летом 2008 года на завод приглашается молодой пивовар Хафизова Светлана, что дает новый толчок в совершенствовании технологии пивоварения и применении передовых методов производства и контроля. За её хрупкими плечами три высших образования, а именно диплом инженера-микробиолога и два красных диплома инженера-технолога по приготовлению пищи и инженера-технолога бродильных производств, она является соискателем научной степени кандидата технических наук.

За многие годы на базе завода были успешно защищены несколько кандидатских диссертаций в Кемеровском Технологическом Институте Пищевой Промышленности, успешно ведутся научные разработки в области микробиологии совместно с томскими учеными, продолжается тесная научная работа с кафедрами КемТИППа и МИЦ по разработке новых технологий и натуральных продуктов брожения, полезных для здоровья потребителей

Наука, связанная с пивоварением, имеет несколько подходов: классический и новаторский. Мы же являемся приверженцами всего нового, передового, отдавая дань уважения классической науке и традициям в пивоварении.

На заводе становятся традиционными постоянные приглашения для проведения консультаций специалистов из Европы. Ведущие пивовары и инженеры, чей опыт является неоценимым подспорьем, вносят свой вклад в наши новые разработки и внедрения. На заводе используются уникальные технологии и рецептуры, применяется передовая система контроля продукции на её безопасность для здоровья потребителей.

Предприятие смело смотрит в будущее. Опыт и знания, которые оно накапливает, и использует в технологии приготовления продуктов питания, а также передовая методология ХАССП, применяемая в вопросах качества и безопасности продуктов питания для здоровья потребителей — всё это гарантирует наивысшее качество продукции, которую по достоинству многие

годы оценивают потребители не только России. Продукция завода была удостоена золотыми и серебряными медалями на ярмарках и дегустациях в России, на счету предприятия более 30 наград, что является показателем признания качества и оригинальности вкуса продукции нашего производства, профессиональными дегустаторами и специалистами в области пивоварения.

Пивоварня Кожевниково сегодня – динамично развивающееся предприятие с сетью собственных торговых домов. Он и поставляют продукцию во все регионы России, а также ближнее зарубежье. Завод находится в самом экологически чистом районе Томской области.

С момента основания завода в 1999 году проведена тотальная реконструкция всего производства, применяются новейшие изыскания в области пивоварения, используется много новаторских решений. За эти годы введены новые производственные мощности, разработаны оригинальные рецептуры и технологии брожения.

На сегодняшний день, компания насчитывает в своем резерве около тридцати одного напитка. Продукция завода была удостоена золотыми и серебряными медалями на ярмарках и дегустациях в России, на счету предприятия более 40 наград, что является показателем признания качества и оригинальности вкуса продукции нашего производства, профессиональными дегустаторами и специалистами в области пивоварения.

За последние годы «пивоварня Кожевниково» прочно утвердилось на рынке Западной Сибири, уверенно вывело свою продукцию за Урал, ведет активную работу в Дальневосточном направлении. Это, безусловно, заслуга тандема стабильного высокого качества выпускаемой продукции и активной позиции маркетинговой системы. Однако, каким бы не было вкусным пиво, рынок требует чего-то нового. Именно этим «Новым» и занимается научно-производственный отдел (НПО) находящийся под эффективным руководством.

Основными направлениями работы отдела являются изучение нормативной базы на разрабатываемую продукцию, разработка состава и технологий новой продукции, разработка нормативно-технической

документации, внедрение новой продукции на производство. Кроме пива, бражки, безалкогольных напитков, в сферу влияния НПО попало молочное и мясное направление, заготовка дикоросов, сельское хозяйство. Также ведется активная изыскательная работа в совершенно непищевых областях: переработка отходов пивоварения, отходов пластика и ГСМ, энергосбережение и др.

Широкий ассортимент выпускаемого пива – результат плодотворной работы технологов научно-производственного отдела, которые всегда в курсе всех новых тенденций в пивоварении, пищевой промышленности и еще во многих других отраслях. Вариации «Особого поручения» - яркий тому пример, на котором, однако, никто не собирается останавливаться. Уже на пивоварни проходят доработку несколько сортов крафтового пива (вишневого, абрикосового, рисового), готовится эксперимент по варке шоколадного пива.

В экспериментальных работах по безалкогольным напиткам ощущается веяния русских национальных традиций, народной медицины и здорового образа жизни одновременно.

Ближе всего к передаче на производство сейчас находится «Варенуха», изготавливаемая на основе древнерусских рецептов ягодных отваров и отваров целебных трав с медом. Начавшись как алкогольное направление, проект «Варенуха» плавно перешел в безалкогольную продукцию в различных вариациях: на воде, на сусле, на пиве.

Подобраны составы и технология целого ряда газированных напитков. Среди которых, стоит выделить напитки с арбузным, персиковым и «экзотическими» ароматами.

Особого интереса заслуживает структурированная вода. При полной реализации этого проекта можно будет не только выпускать бутилированную структурированную воду. Но и использовать ее в производстве всего ассортимента выпускаемых напитков.

Направление биологических-активных добавок начиналось как вариант переработки пивной дробины и положило начало разработкам широкого

спектра продуктов: гранулы клетчатки с разным вкусом, комбикорма на основе пивной дробины и дрожжей. Следует отметить снековую продукцию на основе пивной дробины, которая будет чувствовать себя одинаково комфортно как среди закусок к пиву. Так и на стеллаже со здоровым питанием в супермаркете или аптеки.

В лабораторных условиях получены образцы ценнейшего кедрового и полезнейшего льняного масел, кедровая и льняная мука. Льняные хлебцы разных вкусовых вариантов.

Работа научно-производственного отдела носит прикладной характер и тесно связана с разными науками и дисциплинами (медицина, микробиология, биотехнология, физика и др.): зачастую для решения поставленной задачи используются решения из других направлений, либо разработка одного продукта дает начало новым идеям. Также НПО в своей работе тесно сотрудничает со всеми службами и отделами без исключения, заимствуя и делаясь своим опытом в решении повседневных задач и руководствуясь общим принципом компании: «Лучше от природы в сибирских традициях».

Основной целью пивоварни является производство и реализации пива и пивных напитков, а также кваса, питьевой воды и безалкогольных напитков.

Миссия пивоварни состоит в выпуске самой вкусной и качественной продукции, которая способствовала бы здоровью людей.

Видение «Пивоварни Кожевниково» – в будущем лидеры мирового пивоварения, как в количественном, так и в качественном отношении. Для этого политика направлена на подбор высококлассного квалифицированного персонала, который сможет обеспечить амбициозные планы Компании.

Производство растет из года в год в геометрической прогрессии. Работа идет только с лучшими материалами, компонентами, которые необходимы для нашей продукции, постоянно идет совершенство производства, используются передовые технологии европейского класса.

Сотрудники – это основная двигательная сила прогресса. Для поддержания такого высокого темпа работы идет обеспечение сотрудникам

наилучшие и комфортные условия труда, имеются обширные социальные программы (планируется построение домов для сотрудников с льготными условиями приобретения, существует возможность занятия спортом за счет компании, также имеется расширенная система льгот и премий).

Основополагающей ценностью Компании считается здоровье людей, которой руководствуется как в производстве продукции, так и к отношению сотрудников.

Не менее важной ценностью является развитие и движение вперед, самообразование и образование сотрудников, которые необходимы в совершенствовании производства и выпуске продукции лучшего качества. Только дальновидность и планирование развития производства и персонала могут позволить осуществить планы предприятия.

«Пивоварня Кожевниково» стремиться стать компанией, которая предлагает идеальный товар по самой объективной цене и работает в самых популярных сегментах рынка производства пива и других напитков.

Высшее руководство «Пивоварни Кожевниково» знает, что успех напрямую зависит от хорошего качества продукции и безопасности его производства, которая должна отвечать ожиданиям всех потребителей.

Настоящим документов высшее руководство предприятия формулирует политики предприятия в области качества и сообщает ее всем сотрудникам, привлеченным в процессы создания продукта.

Политики в области качества на предприятии заключается в:

- 1) Соблюдать требования вышестоящих органов (законодательство РФ, ЕАЭС) предъявляемых к продукции.
- 2) Постоянно модернизировать потребительские характеристики и ассортимент продукции.
- 3) Информировать потребителя полной базой информации о способах хранения, упаковки, транспортировки продукции.
- 4) Регулярно проводить мероприятия по улучшению производства и использования современных технологий.

5) Регулярно улучшать корпоративную квалификацию и профессионализм персонала.

б) Развивать и совершенствовать производственные и управленческие процессы, и стараться добиваться повышения их качеств и результатов.

Политика в области обеспечения безопасности пищевой продукции «Пивоварня Кожевниково», принимает на себя управление всеми видами деятельности для обеспечения безопасности своей продукции для потребителей в соответствии с международными критериями управления системой менеджмента безопасности продукции и требованиями.

Все виды технологических и производственных операций выполняемых на предприятии. Должны обеспечивать безопасность продукции для потребителя.

Предприятие реализует данную политику по средству следующих мероприятий:

1) Развитие систем процедур по обеспечению безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП (анализ опасностей и критические контрольные точки), определяющих подход к нахождению критических факторов и оценке вероятности их появления на производстве, реализации и потреблении пищевых продуктов, а также определению мер для их контроля и обеспечения безопасности пищевой продукции на всех этапах производственного процесса, начиная от закупки сырья и заканчивая конечным потребителем.

2) Выполнять санитарные и гигиенические требования к производственным помещениям и оборудованию, которые нужны для изготовления полностью безопасной пищевой продукции;

3) Обеспечивать качественный лабораторный контроль за сырьем, полуфабрикатам, готовой продукции.

4) Обеспечить привлечение персонала к активному участию в работах по обеспечению безопасности пищевой продукции, мотивирования этого

участия, обучения и повышения квалификации персонала в области менеджмента безопасности пищевой продукции.

5) Организация постоянной работы группы по качеству и безопасности продукции для разработки процедур и программ обеспечения безопасности продукции.

6) Обеспечение мер по безопасности продукции применяется на предприятии в качестве общей корпоративной цели.

7) Процесс производства, безопасность продукции и здоровье потребителя связаны между собой и являются сферой ответственности всего персонала компании.

Весь производственный процесс изготовления пива делится на три этапа:

- приготовление сусла;
- брожение;
- фильтрация и розлив.

Рассмотрим каждый этап производства.

1) Приготовление сусла:

– очищение солода. Процесс производства каждой пивной продукции начинается с приготовления сусла. Солод является основным сырьем для производства пива. Перед использованием солода, он проходит стадию подработки: при помощи полировочной машины удаляются различные примеси, следом очищенный солод подается в бункер для хранения;

– дробление солода. Солод измельчают до невероятно мелких размеров и дробят, получая солодовый помол. Его смешивают с водой в специальном заторном котле, в котором происходит расщепление компонентов солода с образованием максимально возможного количества растворимых экстрактивных веществ. Полученную смесь называют затором;

– нагревание. Затор постепенно нагревают до установленных температур – в зависимости от того, какой сорт пива варится. В ходе этого процесса содержащийся в солоде крахмал превращается в растворимые

вещества, а именно в сбраживаемые и несбраживаемые сахара. Все это преобразование проходит с помощью ферментов, присутствующих в солоде;

- фильтрация. После того как процесс затирания закончился, сусло отделяется от дробины. Это разделение происходит в фильтр-чане, откуда затор перекачивают из заторного котла;

- кипячение. После того как фильтрация сусла прошла, все собирается в специальный котел и кипятится. В процессе кипячения добавляется хмель, а сама хмель, придает пиву характерные для него аромат и горечь;

- Охлаждение. После кипячения сусло отправляется в гидроциклон, где происходит отделение белка, остатков хмеля и прочих частиц, которые не растворились в процессе кипячения. Все это охлаждается в пластинчатом охладителе до заданной температуры в процессе перекачивания его в бродильный танк.

2) Брожение:

- начало брожения. Под процессом брожения понимается превращение дрожжей сахаров, содержащихся в сусле, в этиловый спирт и углекислый газ. Важно, чтобы процесс брожения начался как можно быстрее, иначе пивным дрожжам составят конкуренцию бактерии и дикие дрожжи, когда брожение началось, алкоголь и двуокись углерода не дают взаимодействовать бактериям;

- поддержание температуры. После того как 12 часов прошло, можно заметить первые признаки начавшегося брожения. Начинают появляться на поверхности маленькие пузырьки, также начинает образовываться пена, после этого температура начинает повышаться. В процессе брожения выделяется тепло, чтобы температура не превышала допустимые нормы, бродающее сусло охлаждают, тем самым поддерживая постоянную температуру, это важно для бушующего вкуса;

- отвод углекислоты. В ходе процесса брожения образуется углекислота. Одна ее часть растворяется в пиве, но следом, самом пиве

начинает насыщаться углекислотой, начинает выделяться двуокись углерода, его отводят из танка по специальному трубопроводу;

– Завершение брожения. Соединения протеина, выпадающие в осадок во время брожения, называется холодным trubом. Большая их часть образует хлопья и опускается на дно танка, эту часть удаляют одновременно с отбором отработанных дрожжей. И итогом этой части заключается в том, что когда все сброживаемые сахара, содержащиеся в сусле, переработаны, процесс брожения останавливается.

3) Фильтрация и розлив:

– фильтрация. Сначала пиво проходит через сепаратор, где отделяются крупные частицы, затем через кизельгуровый фильтр и фильтр тонкой очистки. После проделанных операций, пиво совершенно прозрачно и готово к розливу;

– хранение. Готовое пиво храниться до начала розлива в форфасах (сборниках пива) при низкой температуре;

– розлив. Розлив пива производится на автоматической линии розлива в ПЭТ бутылки объемом 1,5 литра ли в металлические КЕГИ объемом в 30 и 50 литров. Также главным условием розлива является пастеризация при температуре 70-72°C.

На предприятии ООО «Кожевниково» трудиться около четыреста сотрудников. Предприятие имеет линейно-функциональная систему управления предприятием (организационная структура представлена в приложении А)

Предприятием управляет директор, который выполняет функции главного руководителя, и выполняет функции общего руководства компанией, а также организует работу своих подчиненных, их эффективное взаимодействие друг с другом, направляет всех участников каждого подразделения.

К линейным подразделениям компании относятся: лаборатория, отдел НПО, отдел по работе с персоналом, служба ИТ, служба качества, служба маркетинга.

К функциональным подразделениям предприятия можно отнести: службу главного инженера, в которую входит инженер АСУТП, инженер по эксплуатации, инженер-механик, служба по охране труда и другие; и также служба директора по производству, в которую входят отдел по транспортной логистике, отдел складской логистики, цех розлива, пивоваренный цех и цех ЦКБА; также финансовую службу тоже можно отнести к функциональному подразделению.

Таблица 2 – Функции и задачи подразделений

№	Подразделения	Функции и задачи
1.	Отдел по работе с персоналом	– подбор кадров; – обучение персонала; – определение коммуникаций.
2.	Лаборатория	– провидение научно-исследовательских и экспериментальных работ; – контроль за технологической дисциплиной; – внедрение в производство новых технологий и продуктов.
3.	Служба ИТ	– обеспечение реализации ИТ проектов; – обеспечение уже имеющихся ИТ систем.
4.	Главный инженер СМУ	– обеспечение работ по строительству; – разработка перспективных планов по строительству.
5.	Директор по безопасности	– организация работы по правовой и организационной защите предприятия; – разработка мероприятий по охране охраняемых объектов.
6.	Служба главного инженера	– обеспечение бесперебойной и технически правильной эксплуатации и надежной работы инженерного оборудования; – разработка и проведение мероприятий по экономии всех видов ресурсов.

Продолжение таблицы 2

7	Служба директора по производству	<ul style="list-style-type: none"> – руководство персоналом; – контроль продукции, соответствия положениям ГОСТов; – контроль следования правилам охраны труда и техники безопасности; контроль выполнения производственных планов; – формирование мероприятий для улучшения эффективности производства, сокращения издержек; – анализ эффективности производства, формирование отчетов о проведенной деятельности.
8	Служба качества	<ul style="list-style-type: none"> – разработка, поддержание и совершенствование руководств и процедур систем качества; – оценка уровня качества.
9.	Служба маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> – повышение воспринимаемой ценности продукта; – анализ рынка и выбор целевого рынка сбыта; – работа с потребителями.
10.	Финансовая служба	<ul style="list-style-type: none"> – ведение бухгалтерского учета; – предоставление налоговой и статистической отчетности; – планирование и бюджетирование; – введение управленческого учета.

Проведя анализ организационной структуры «Пивоварни Кожевниково», можно сделать вывод, что выделяются множество положительных моментов, один из них, то, что почти все основные специалисты имеют прямое подчинение директору, из-за этого организационная структура очень проста.

Технико-экономические показатели ООО «Пивоварня Кожевниково», в целом показывают нам, что предприятие работает нормально. Из данных о рабочей силе можно сделать вывод о том, что предприятие работает довольно стабильно, и, у него нет текучести кадров. Данные показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Технико-экономические показатели

Показатель	Период, год		
	2014 год	2015 год	2016 год
Выпуск продукции, млн.л.	17,3	18,5	19,7
Средняя себестоимость на 1 литр, руб.	30	32	33
Фонд заработной платы (средняя), Руб.	15 100	16 500	18 200

Продолжение таблицы 3

Кол-во рабочих	322	355	400
Прибыль, руб.	795 656 777	1 060 540 667	1 523 543 629
Налогообложение руб.	628 160 000	761 475 000	936 688 000
Чистая прибыль, руб.	167 496 777	299 065 667	586 855 629

Прибыль компании ООО «Пивоварня Кожевниково» на 2016 год составила 1 523 543 629 рублей, что показывает довольно хороший результат относительно 2014 года, где прибыль составила 795 656 777 рублей. Прибыль за 2 года выросла на 91%, это очень хороший показатель, он обуславливается тем:

1) Выросла средняя себестоимость продукции с 30 рублей за литр продукции, на 33 рубля за литр.

2) Увеличилась производственная мощь предприятия, объем производства в 2014 году составил 17,3 млн.л. алкогольных и безалкогольных напитков, когда в 2016 году было произведено 19,7 млн.л. продукции.

3) Увеличение числа сотрудников с 320 до 400 человек, что позволило в полной мере реализовывать программу предприятия по получению необходимой суммы прибыли.

4) Увеличение торговых домов, больше точек продаж – больше прибыли.

5) Продуктивная работа лабораторного отдела, что привело к сокращениям издержек предприятия.

6) Оснащенность более современным оборудованием.

7) Улучшение товарной структуры (расширение ассортимента).

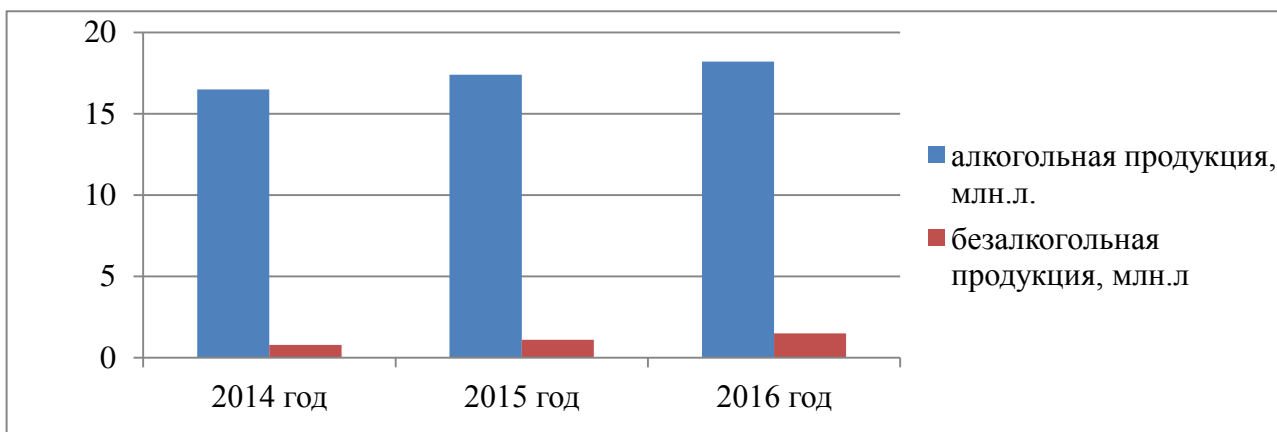


Рисунок 1 – Динамика выпускаемой продукции ООО «Пивоварня Кожевниково»

При отслеживании динамики выпускаемой продукции в ООО «Пивоварня Кожевниково» видно, как с каждым годом объем реализуемой продукции поднимается вверх, что свидетельствует тому, что год за годом спрос на продукцию увеличивается.

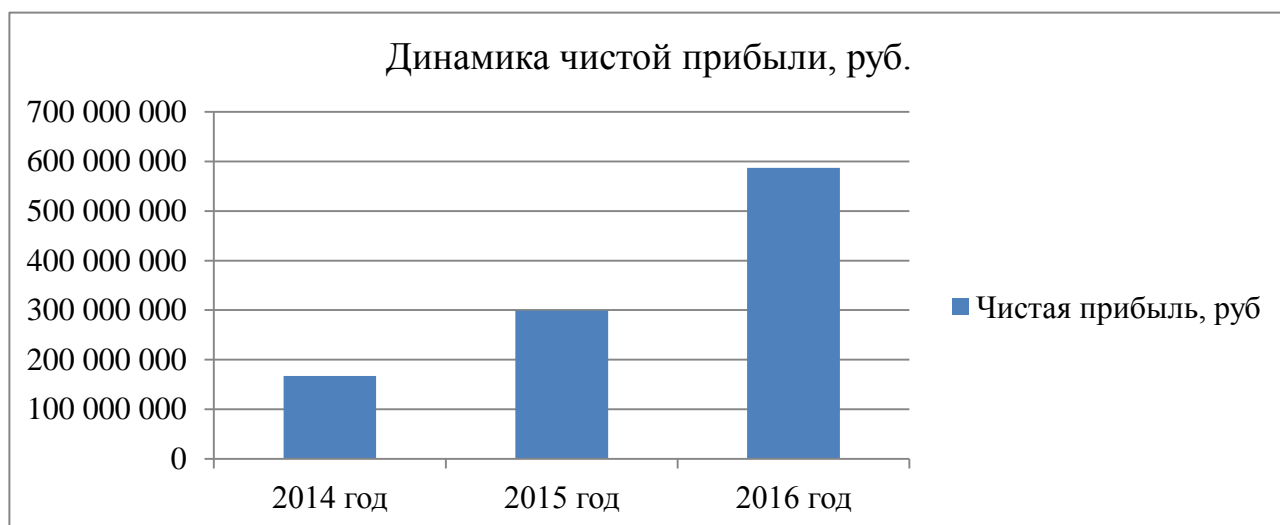


Рисунок 2 – Динамика чистой прибыли ООО «Пивоварня Кожевниково», руб.

Рисунок 2 показывает, что рост чистой прибыли увеличился год за годом, а относительно с 2014 на 2016 год на 91%. Это обуславливается тем, что в конце 2014 года на производство пришел новый лаборант, который внес большой вклад в технологию варки пива, из-за этого уменьшились издержки на

производство, продукция насытилась новыми вкусовыми качествами, и стала больше востребована на рынке.

Численность персонала на 2016 год составила 400 человек. С начала 2014 г. принято 78 человек.

Наблюдается рост непромышленного персонала в 2016 г. На 63 человека к 2014 г.

Динамика численности персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности персонала ООО «Кожевниково»

Категория	2014	2015	2016
Производственно-промышленный персонал, чел	251	277	314
Непромышленный персонал, чел.	71	78	86
Всего персонала, чел	322	355	400

На предприятии приветствуются, как и средне специальное, неоконченное высшее, так и высшее образование. Данные по уровню образования представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Разделение персонала по уровню образования в ООО «Кожевниково»

Категории	2014	2015	2016
Средне специальное, чел	222	241	266
Неоконченное высшее, чел	65	71	79
Высшее образование, чел	35	43	55

Исходя из представленных данных, можно сказать что основной персонал на предприятии имеет высшее средне специальное образование, и с каждым годом его становится все больше и больше. Также наблюдается небольшой скачок персонала, которые имеют высшее образование. Можно сделать вывод, что на предприятии не наблюдается текучести кадров, нет глобальных увольнений, количество сотрудников за 3 года не уменьшается. Для

анализа возрастной структуры в целом по предприятию отразим данные графически в рисунке 3.

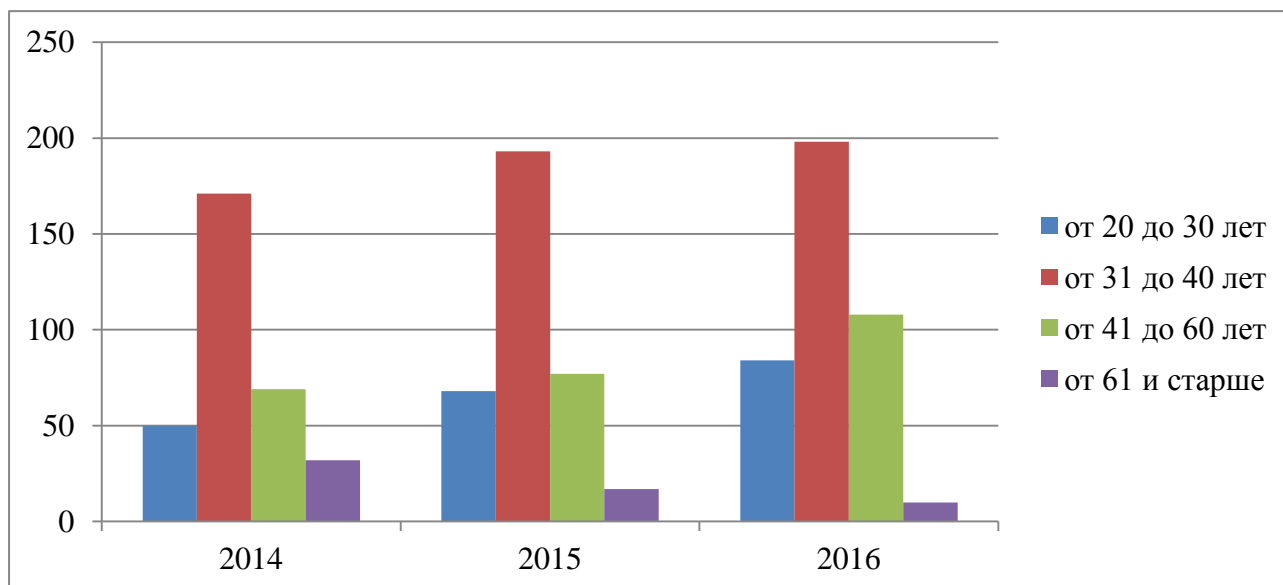


Рисунок 3 – Анализ возрастной структуры на предприятии

В течение трех лет основной состав представляли сотрудники в возрасте 31-50 лет. К 2016 идет омоложение состава предприятия, можно заметить, что молодых специалистов по сравнению с 2014 годом становится все больше.

В ООО "Кожевниково" приблизительно равное соотношение мужчин и женщин (2014 г. - 41% - женщины, 59% - мужчины). Распределение персонала по половозрастным характеристикам обуславливается специфической деятельностью предприятия.

Выводы: В ООО "Пивоварни Кожевниково" имеется тенденция роста числа сотрудников. Наблюдается тенденция к омоложению кадрового состава. Основной кадровый состав представлен работниками в возрасте от 31 до 40 лет, имеющих высшее образование.

2.3 Анализ корпоративных правил и норм ООО «Пивоварня Кожевниково»

Кодекс корпоративных правил и эстетических норм компании является корпоративным документом, имеющим статус корпоративного Закона. Знание и соблюдение Кодекса обязательно для сотрудников Компании всех рангов и должностей.

Одна из основных задач деятельности работников компании – оправдание доверия и ожиданий партнеров и клиентов компании. Компания предоставляет достоверную информацию о своей деятельности.

Все клиенты в равной степени заслуживают уважительного и вежливого отношения и имеют право на достоверную информацию о ценах и качестве приобретаемой продукции. Клиенты должны своевременно получать на свои вопросы и замечания компетентные ответы, сделанные в вежливой и добросовестной манере. Для передачи жалоб и предложений на предприятии существует Горячая линия.

Сотрудники не должны получать подарки, соглашаться на участие в праздниках и развлекательных мероприятиях или принимать вознаграждения в любой другой форме, которые могли бы влиять или истолковываться как влияющие на коммерческие решения.

Агитация среди сотрудников в пользу любого политического кандидата или общественной организации на рабочем месте, а также компенсация сотруднику любых политических взносов или расходов противоречат правилам.

Принципы участия в конкуренции.

«Пивоварня Кожевниково» никогда:

- 1) Не распространяет ложные сведения о конкурентах.
- 2) Не вводит клиентов в заблуждения относительно характера, цены и качества продукции.
- 3) Не использует чужую интеллектуальную собственность без соответствующей оплаты.

- 4) Не разглашает полученную информацию о конкурентах.
- 5) Не обсуждает рекламные акции компаний конкурентов.

Основной принцип введения конкурентной борьбы – повышать качество продукции и сообщать о достижениях потребителям.

Законы конкуренции и ограничения монополистической деятельности направлены на обеспечение справедливой конкуренции на свободном рынке. Компания намерена решительно конкурировать и вместе с тем добросовестно исполнять действующие антимонопольные законы и законы о конкуренции во всех сферах деятельности.

Компания поддерживает государственную политику в отношении борьбы с коррупцией и коммерческим подкупом. В этой связи запрещено незаконно или необоснованно получать (или давать) деньги, ценные бумаги, иное имущество, а также незаконно пользоваться услугами имущественного характера за совершение действий (или бездействовать) в интересах дающего.

За нарушения законодательства об охране интеллектуальной собственности и ответственности. Данное положение относится также к материалам для личного пользования, хранящимся в персональном компьютере или в каком-либо виде в офисе. По вопросам законодательства об охране интеллектуальной собственности нужно обращаться к юрисконсультанту.

Никто не можете предоставить или раскрыть деловые возможности конкурентам, другим третьим лицам или организациям, которыми владеете, или ассоциированным лицом, которым можете являться.

Основные принципы внутренних взаимоотношений.

В Компании принят стиль делового общения, основанный на корпоративных ценностях – эффективность общения, сотрудничество и доброжелательность, уважение к коллегам и партнерам по бизнесу.

Ответственность сотрудников перед компанией заключается в:

- 1) Все сотрудники Компании несут ответственность за соблюдение норм всех локальных нормативных актов, настоящего корпоративного кодекса,

действующего законодательства в сфере труда, а также общепризнанных человеческих норм морали и нравственности.

2) Сотрудник Компании несет ответственность за качество выполняемой им работы.

3) Сотрудник Компании несет личную ответственность за поддержание рабочей обстановки и социально-психологического климата в коллективе.

4) Сотрудник Компании несет ответственность перед коллегами и руководителями за нанесения любого ущерба не только своими действиями, но и бездействием.

5) Сотрудник Компании несет ответственность за эффективное использование своего рабочего времени.

6) Сотрудник Компании активно участвует в предотвращении любых противоправных действий со стороны других сотрудников, клиентов, партнеров и иных лиц.

Компания старается обеспечить новых сотрудников комфортными условиями труда. В адаптации новых специалистов большую роль играет менеджер по PR, который организует процесс вхождения в компанию нового сотрудника и сопровождает его на первых этапах вхождения в компанию.

Основную помощь в осознании роли корпоративных ценностей Компании новому сотруднику должен оказать непосредственно руководитель. Очень важно, чтобы каждый руководитель знал, понимал, сам следовал, умел объяснить нормы корпоративной культуры.

1) За добросовестный качественный труд на благо компании, установлена и действует система (поощрений) награждения сотрудников за каждый год работы в компании, начиная с третьего.

2) Сотрудникам вручается Благодарственное письмо от первых лиц Компании за добросовестный труд.

3) На усмотрение руководителя, мероприятие может быть расширено, включать дополнительные опции по предпочтениям, социальному пакету, расширенному набору льгот, другое.

4) В рамках предприятия действуют и другие виды наград и поощрений сотрудников, приуроченных к важным датам: Дню пивовара, Дню рождения компании, юбилею сотрудника, дню проведения общего итогового собрания, другое.

5) Компания оставляет за собой право выступать с ходатайством в федеральные органы государственной власти о награждении особо отличившихся сотрудников государственными наградами Российской Федерации.

Компания допускает работу членов семьи должностного лица или сотрудника в Компании. При этом данное лицо обязано:

- 1) Сообщить компании о данном факте.
- 2) Не участвовать в принятии решений о приеме, увольнении, оценке труда данного сотрудника.
- 3) Не иметь членов семьи в своем прямом подчинении.

В случае возникновения личных взаимоотношений между сотрудниками или с нашими клиентами и партнерами сотрудники обязаны разрешить ситуацию, нарушающую их независимость или объективность (фактически или предположительно), чтобы предотвратить появление профессионального риска для компании или соответствующих сотрудников, сообщив об этом факте непосредственному начальнику.

При проведении всех совещаний следует оставлять средства мобильной связи на рабочих местах. Суммарное время для решения личных вопросов в рабочее время не должно превышать 2 минуты в день.

Электронное письмо или сообщение необходимо начинать с приветствия и вежливой формы обращения. Заканчивают письмо принятым в компании стандартом электронной подписи (подпись обязана содержать фамилию, имя автора послания, должность, адрес офиса, координаты автора

послания, ссылку на сайт), сообщения не обязано содержать электронную подпись.

Основная задача руководителя – помогать подчиненным профессионально расти и развиваться.

Руководителям не рекомендуется по незначительному поводу вызывать к себе подчиненных. Не рекомендуется также отменять или задерживать назначенные встречи и совещания. Совещания и встречи должны заканчиваться не позднее предварительного согласованного времени.

Сотрудники не должны обращаться к вышестоящему руководству с докладами без уведомления об этом своего непосредственного руководителя. Сотрудник может обратиться к вышестоящему руководителю в случае, если непосредственный руководитель не имеет надлежащих полномочий принимать решения по тем или иным вопросам, возникающим при выполнении сотрудником своих должностных обязанностей. В этом случае сотрудник обязан поставить в известность своего непосредственного руководителя о намерении обратиться к вышестоящему руководителю, а тот не имеет права препятствовать (часы приема у директора по личным вопросам с 12-30 до 13-00).

Для соблюдения субординации, сотрудники Компании должны знать фамилии всех высших руководителей Компании, а также знать их в лицо.

Приказ или указание руководителя обязательны к исполнению. Если приказ поступает в устной форме, Вы должны убедиться в том, что вы правильно поняли смысл приказа с уточнением срока исполнения. Лучше задать несколько уточняющих вопросов, чем уйти с ощущением неясности. Если указания (приказ) кажется вам странным (необоснованным), вы имеете право сообщить о нем вышестоящему руководителю, либо в Службе безопасности, при этом указание (приказ) должно быть выполнено.

В своей работе сотрудники Компании руководствуются положениями Правил внутреннего трудового распорядка, целью которых является способствование укреплению трудовой дисциплины, эффективному

использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда.

Экземпляр Правил внутреннего трудового распорядка находится в отделе кадров и является обязательным документом любой компании. Вы в любой момент можете затребовать его для ознакомления. Экземпляр Правил в электронном виде доступен в архиве системы 1С: Документооборот.

Если сотрудник заболел и не может выйти на работу, он обязан незамедлительно сообщить о болезни и примерном сроке отсутствия на работе непосредственному руководителю. Руководители (в рабочее время) обязаны всегда знать, где находится их прямые подчиненные.

В случае, если работник заранее знает, что не сможет прийти на работу на следующий день, он обязан написать «служебную записку» с указанием причины, планируемых работ и времени предполагаемого отсутствия. Служебная записка передается непосредственному руководителю и специалисту по табелям.

В офисе запрещено играть в компьютерные игры и тратить рабочее время на посещение Интернет-ресурсов, не связанных с вашими прямыми обязанностями. В офисе также ограничен доступ к определенным Интернет-ресурсам (в случае необходимости использования какого-либо Интернет-ресурса в своей работе, Руководители могут направить Заявку с обоснованием в ИТ-отдел и службу безопасности для рассмотрения возможности снятия блокировки с интересующего ресурса).

Не разрешается вести личные междугородние переговоры по служебным телефонам.

В рабочее время строго запрещается заниматься деятельностью, не соответствующей трудовым обязанностям и не порученной руководителем. отвлекать (без необходимости) других сотрудников от их непосредственных обязанностей.

Рабочее место сотрудника должно содержаться в аккуратном состоянии. Запрещается оставлять без присмотра служебные документы на столе экране

компьютера. По окончании рабочего дня сотрудники обязаны спланировать свой завтрашний рабочий день; все документы должны быть убраны в стол или шкаф; компьютер выключен. Также по окончании работы, последний уходящий обязан закрыть все переговорные. Окна в помещении на защелки, выключить свет.

Внешний вид каждого сотрудника формирует имидж и репутацию компании и должен соответствовать нескольким правилам.

Одежда всегда должна быть чиста и опрятна, классического стиля. Женщинам не разрешается носить одежду откровенного и провоцирующего характера. Также рекомендуется использовать спокойный макияж.

Мужчинам рекомендуется быть чисто выбритым, либо иметь аккуратно подстриженные бороду и усы, не разрешается носить одежду спортивного стиля. Сотруднику целесообразно использовать парфюмерию только легких ароматов.

Работникам, работа которых связана с погрузкой/выгрузкой оборудования и материалов, с техническим обслуживанием и ремонтом оборудования (техники), работой на производственной линии, а также с уборкой помещений, предоставляется специальная униформа.

Курение разрешено в специально отведенном месте, оборудованном средствами пожаротушения в строго определенное Правилами внутреннего трудового распорядка времени.

Работники, чье поведение, суждение или выполнение обязанностей подвержены влиянию наркотических или сильнодействующих лекарственных средств, или алкоголя, не будут допущены на территорию Компании, а также будут отстранены от участия в ее деятельности. Такие нарушители будут подвергнуты дисциплинарному взысканию вплоть до расторжения трудового договора.

Свои предложения по улучшению БП (бизнес-процессов) следует оформлять согласно Положению о рационализаторских предложениях и направлять руководителю по электронной почте или непосредственно. Если

предложение окажется ценным для Компании, руководитель пригласит Вас для обсуждения или даст указания для дальнейшей проработки темы. Работник получит вознаграждение в виде материальной премии.

Контроль за соблюдением работниками требований к их внешнему виду осуществляют руководители соответствующих структурных подразделений. За нарушение установленных правил, а также правил внутреннего трудового распорядка, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечания, выговор, увольнение по соответствующей статье.

Компания старается разнообразить досуг сотрудников, устраивая ежегодные мероприятия спортивного и творческого характера. Посещение корпоративных мероприятий является неотъемлемой частью адаптации сотрудника к нашим ценностям: здоровья, развития и командного духа, а также способствует укреплению межличностных связей и построению эффективных внутрикорпоративных коммуникаций в коллективе.

Безопасность. Любые сведения о Компании, ее клиентах и партнерах, ведущихся переговорах, деловых предложениях, которые не сообщаются официально, являются конфиденциальной информацией. До тех пор. Пока клиенту или партнеру не сделано официальное предложение, все деловые планы также являются конфиденциальной информацией. Эта информация ни при каких условиях не может быть разглашена. Неправильное употребление или ошибочное раскрытие непубличной, служебной или конфиденциальной информации работников влечет за собой соответствующие наказание.

Запрещается раскрывать конфиденциальную (служебную) и коммерческую информацию кому бы то ни было за пределами Компании, включая членов семьи и друзей, за исключением тех случаев, когда раскрытие информации обусловлено служебной необходимостью.

При попытках несанкционированного ведения фото/киносъемки представителями СМИ или любыми другими лицами. За исключением работников, в чьи обязанности входит фотофиксация чего-либо (заместитель директора по качеству, инженер по качеству, заместитель главного инженера,

инженер ПТО, пиар-менеджмент, работники охраны, сменные лаборанты, логисты склада сырья и материалов), сотрудникам Компании следует немедленно вызвать охрану офиса (объекта) и поставить в известность Службу безопасности.

Вход (выход) сотрудников компании и посетителей на территорию завода осуществляется через пост охраны. Документами, дающим право прохода через дежурный пост охраны, являются постоянные, временные электронные пластиковые пропуска и разовые бумажные пропуска. Сотруднику компании, получившему пропуск, запрещается передавать его другому лицу, а также пропускать по своему пропуску других лиц. Сотрудник несет индивидуальную ответственность за сохранность пропуска.

Частная жизнь сотрудников не обсуждается. Распространение слухов следует пресекать. Если вы стали свидетелем или жертвой неэтичного поведения, дискриминации или домогательства, то должны незамедлительно сообщить об этом менеджеру по внутреннему PR или Директору.

Имущество компании включает в себя материальные и нематериальные ценности.

Каждый сотрудник Пивоварни Кожевниково несет ответственность за сохранность активов Компании. Каждый сотрудник может использовать здания и сооружения, материальные ценности и оборудование, принадлежащие ООО «Пивоварня Кожевниково», только в соответствии с предоставленными ему полномочиями в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

Несанкционированный вызов, присвоение или использование не по назначению любого имущества Компании может считаться хищением.

Запрещается использовать активы Компании в личных целях или в интересах любого другого лица, не относящихся к Компании.

Хищение имущества и активов Компании (кража или несанкционированное использование продукции, оборудования или информации Компании; хищение посредством растраты средств или

преднамеренного искажения информации о расходах) может привести к расторжению трудового договора привлечению к уголовной ответственности.

Охрана труда и Защита окружающей среды. Каждый из работников Компании несет ответственность за соблюдение условий безопасности и технических стандартов. Компания гарантирует работникам защиту от любых форм дискриминации, как это определено действующим законодательством Российской Федерации нормами международного права. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту.

Стратегия Компании в сфере охраны труда направлена на:

- 1) Объявление жизни и здоровья человека наивысшей ценностью.
- 2) Требования к руководителям о неукоснительном соблюдении и обеспечении мер по охране труда и техники безопасности персонала.
- 3) Предотвращение и профилактику рисков и опасностей для здоровья работников.
- 4) Формирование атмосферы приоритета безопасности труда в производственной деятельности.
- 5) Отражение результатов функционирования политики в области охраны труда в едином информационном пространстве сбора, анализа и обмена данными между подразделениями компании.

Все сотрудники несут ответственность за выполнение требований безопасности, охраны труда и здоровья, охраны окружающей среды.

Здоровье сотрудников. Каждый сотрудник Компании обязан заботиться о своем здоровье и здоровье своих коллег. Компания предоставляет каждому сотруднику возможность ежегодно проходить медосмотр. Компания не приветствует вредные привычки своих сотрудников. Вознаграждаю работников за здоровый образ жизни материально. Умеренное употребление алкогольных напитков в стенах Компании возможно только при проведении корпоративных

праздниках и мероприятий; также в редких случаях допускается при праздновании события личного характера.

2.3 Диагностика корпоративной культуры

При диагностике организационной культуры ООО «Кожевниково» применим следующие инструменты: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение.

1) Анализ документов:

В организации имеются рекламные проспекты, содержащие информацию об истории предприятия. Составлен паспорт завода, в котором отражена его история, сведения о цехах, работниках.

Стратегические документы компании. Ежегодно составляется программа стратегического развития предприятия, бизнес-планы и ежеквартально составляется отчет руководителя федерального унитарного предприятия.

Организационная структура. Ежегодно генеральным директором утверждается организационная структура, учитывающая на конкретный момент времени необходимые функции и задачи.

На всех сотрудников составлены должностные инструкции и карта процессов, представленная в приложении.

Управление персоналом. В организации выработана определенная кадровая политика, своевременно осуществляется подбор персонала, проводится аттестация работников. В специализированных организациях осуществляется повышение квалификации персонала и переобучение. Разработаны программы обучения персонала. Документы по адаптации персонала отсутствуют.

Анализ выборочных показателей персонала показал, что средний возраст работников предприятия составляет 30-40 лет.

Системы планирования и контроля. Организация активно использует все инструменты планирования, составляет годовые, квартальные планы и ежемесячные бюджеты. Существует система ежемесячной отчетности.

Внутренние и внешние системы коммуникаций. Активно используется система коммуникаций, размещается реклама в Интернете, в информационно-публицистических материалах (например: в корпоративной газете «Пивоварня Кожевниково»).

Заявка о вакансиях размещается в базе данных службы занятости г. Томск.

Организация активно использует все элементы организационной культуры.

2) Обход фирмы:

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход фирмы.

«Внешность» фирмы: здание управления «Пивоварни Кожевниково» расположено на окраине Ленинского района города, вблизи жилого сектора. Данное здание является федеральной собственностью, аппарат управления располагается на первом этаже. Здание девятиэтажное, кирпичное, при входе трехступенчатая лестница, современная, пластиковая входная дверь. На уровне второго этажа находится видеокамера для обеспечения безопасности территории.

Площадь перед заводоуправлением заасфальтирована, имеется небольшая парковка.

Чистота и порядок вокруг здания поддерживается работниками административно-хозяйственной группы.

Первое впечатление внешнего вида фирмы: произвело на меня впечатление.

«Проходная». «Проходная» внушает доверие, ощущается стабильность и солидность организации: хороший ремонт, светлый хорошо освещенный коридоры. В фойе оборудован специальный уголок для посетителей, где можно

отдохнуть в ожидании встречи со специалистом, и ознакомиться с информативной доской предприятия.

В фойе находится кабинет, где оформляются разовые пропуска в управление и на производственную территорию, также в этом кабинете проходит собеседования, хранится вся документация, пишутся резюме на вакансии.

Второе впечатление от «Проходной»: произвело на меня впечатление.

Экскурсия по предприятию. Инспектор отдела кадров рассказывал о традициях и истории завода, испытывая гордость за свое предприятие.

В ходе экскурсии была дана краткая характеристика функциям отделов. Связь между работниками осуществляется с помощью внутренней мини-АТС.

Система кабинетов выстроена таким образом, что руководители предприятия занимают большой кабинет с комнатой отдыха. Каждый кабинет оснащен компьютером, подключенным к интернету, на стенах висят картины. В кабинетах много цветов, за которыми ухаживают сами сотрудники, также в кабинете есть отдельный выставочный стенд, где стоит выпускаемая продукция компании.

В коридорах имеются огнетушители и стрелки с указанием выходы в случае аварийной ситуации. В здании есть комнаты личной гигиены. В кабинетах есть кулер с горячей и холодной водой.

Третье впечатление от экскурсии: произвело на меня впечатление.

3) Анкетирование персонала организации:

Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала. Главными темами в данном случае являются:

- основные ориентации фирмы;
- стратегия фирмы;
- сильные и слабые стороны организации;
- совместная работа;
- информация / коммуникации;

- особенности типичных сотрудников;
- социально-психологический климат;
- представление руководства.

Ниже представлена анкета, посвященная исследованию корпоративной культуры (заполненная 20 работниками организации). В состав респондентов вошли: работники со средним возрастом от 30 до 40 лет, со средним стажем 5-10 лет (в анкетирование приняли 10 участников управленческого персонала, и 10 производственного).

По каждому ответу сформирован средний балл.

1) Внимательно прочитайте следующие высказывания и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашей организации (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует).

Таблица 6 – Анкетирование сотрудников

Мы предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги	5
В нашей организации много времени уделяется развитию работников	2
Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены	6
Наша организация очень успешна на рынке	4
Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно	5
Мы серьезно относимся к претензиям клиентов	7
Для нас главное – снизить издержки	7
В нашей организации доверяют работникам	5
Наша организация динамично развивается	5

Как можно заметить почти каждого сотрудника не устраивает как в организации ведется политика по развитию работников, также сотрудники не считают, что организации не успешна на рынке, по моему мнению, это связано с прямым конкурентом (ОАО «Томское Пиво»), который достаточно хорошо обосновался на рынке, как и в Томской области, так и в других областях.

- 2) Укажите три наиболее сильных преимущества вашей компании:
- стабильная и развивающаяся компания;
 - сплоченный коллектив;
 - наличие статуса государственного предприятия.

3) Укажите две наиболее слабых звена вашей компании:

- расположение завода;
- торговые дома находятся далеко друг от друга (из-за этого возникает проблемы с задержкой продукции).

4) Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (1 – крайне низкая, 7 – высокая).

Таблица 7 – Анкетирование сотрудников

Между коллегами	6
Между начальником и подчиненным	5
Между сотрудниками из разных подразделений	4
Между подразделениями	4

В целом, внутриорганизационное сотрудничество между персоналом в ООО «Пивоварня Кожевниково» находится на достаточно хорошем, среднем уровне.

5) Каким образом вы узнаете о важных переменах (решениях) в организации и как своевременно вы получаете данную информацию?

- в процессе личного общения с коллегами;
- своевременно.

6) Укажите 5 наиболее отличительных черт типичного работника вашей организации:

- профессионализм;
- компетентность;
- выдержанность;
- коммуникабельность;
- уверенность в себе.

7) Как обычно выглядит ваш непосредственный начальник? (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует).

Таблица 8 – Анкетирование сотрудников

Он отмечает мое усердие	6
Он дает четкие указания	5
Он объективно оценивает меня	6
Он заботится о наших личных контактах	4

Большинство сотрудников довольны своим начальником, но считают, что он мало уделяет времени.

8) Что вы ожидаете от вашей организации в будущем? (1 – совершенно неважно, 7 – очень важно).

Таблица 9 – Анкетирование сотрудников

Хорошую социальную поддержку	6
Гарантию сохранения рабочего места	7
Хорошие отношения с коллегами	6
Хорошую работу в команде	6

Несомненно, делая вывод по этой таблице, можно сказать, что все сотрудники, в обмен на свой труд ждут отдачу от организации.

Итого: $113 \text{ баллов} / 21 = 5,33$ – достаточно высокое значение среднего балла свидетельствует о высокой организационной культуре

При определении типологии организационной культуры применим модель Дж. Сонненфильда. Исходя из характеристики типов организационной культуры применительно к ООО «Кожевниково» дана оценка типа организационной культуры, именно «академическая культура» - предприятие производственное, является градообразующим в с. Кожевниково. Имеется устойчивое производство пищевой продукции, по данному виду продукции предприятие является одним из крупнейших пивоваренных заводов в Томской области, средний стаж работников 10 лет, т.е. кадровый состав относительно постоянен. При этом сотрудникам не гарантируется сохранность рабочих мест в период приспособления к условиям внешней среды. Но при этом такая культура представляет прекрасные возможности для уверенных в себе менеджеров.

Социально-психологическая диагностика предприятия по методике Максименко А.А.

Опросные листы были заполнены теми же сотрудниками, которые участвовали в анкетировании выше. И в этих опросах также их средняя оценка.

Результаты опроса приведены в таблицах 11, степень согласия выражена с утверждением по шкале: 1 – не согласен 5 – согласен.

Таблица 10 – Оценка мощности организационной культуры

Утверждения	Баллы
Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность клиентов	3
Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	4
Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	3
Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	5
Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	3
К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированные на выявление у них черт соответствующих культуре компании	2
Новичкам предоставляется как положительная так и отрицательная информация о компании они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	3
Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы - его профессионализм, а не интриги и знакомства	4
Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	3
Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	3
В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесшие существенный вклад в дело компании	5
Общая сумма баллов	47

Обработка информации и ее интерпретация:

1) 52 балла и выше – в организации существует мощная организационная культура.

2) От 26 до 51 балла – умеренно мощная культура.

3) Менее 25 баллов – культура организации не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребности ее членов.

Набрано 47 баллов, следовательно, на предприятии умеренно мощная культура. Результаты диагностики организационной культуры, проведенной в виде изучения документов, обхода организации, анкетирования и опроса, позволили сделать вывод о организационной культуре организации.

В таблице 11 сведены результаты диагностики организационной культуры.

Таблица 11 – Результаты диагностики организационной культуры

Наименование	Балл	Оценка
Анализ документов		Организация активно использует все элементы организационной культуры.
Экскурсия по предприятию		Произвела впечатление
Анкетирование персонала организации по исследованию корпоративной культуры	5,33	Высокая организационная культура
Социально-психологическая диагностика предприятия по методике Максименко А.А.	7	Умеренно сильная культура.
Определение типологии организационной культуры по модели Дж. Сонненфильда		«Академическая культура»

Из диагностики организационной культуры сделан вывод, что в ООО «Пивоварня Кожевниково» достаточно хорошая корпоративная культура, но и в ней есть свои проблемы, из которых можно отметить:

- 1) Низкая информируемость.
- 2) Мало времени уделяется развитию работников.
- 3) Не все могут описать ценность компании.
- 4) Сотрудники не четко осознают свой вклад в достижение целей организации.
- 5) Найм новых работников осуществляется без соблюдения основных требований и процедур.
- 6) Мало кто знает о героях и лидерах компании.
- 7) Слаба мотивация сотрудников.

3 Совершенствование корпоративной культуры в ООО «Пивоварня Кожевниково»

3.1 Внедрение системы коучинга

По опросам было выявлено, что рабочие развиты недостаточно хорошо и мер по повышению квалификации персонала совсем не принимают. Целесообразно ввести на предприятие практику коучинга и практику ведение дела каждого сотрудника, где будет собираться вся информация о сотруднике, с отметками о его достижениях, информацией о пройденных обучениях, различные аттестационные оценки и результаты тестов. Этот тест может быть основанием для рекомендации повышения сотрудника.

Цель коучинга:

- 1) Помогать эффективно, способствовать развитию личности сотрудника.
- 2) Показывать, что организации нужен данный сотрудник.
- 3) Отслеживать его профессиональный рост и личный рост.
- 4) Прививать у сотрудника чувства гордости к предприятию, и налаживания ответственности к своей работе.
- 5) Доказывать на личном примере, образец исполнения обязанностей и соблюдения корпоративной культуры.

Условия, необходимые для успешной реализации программы:

- 1) Сотрудник, проводящий индивидуальную работу с персоналом, должен осознавать всю важность данного мероприятия.
- 2) У сотрудника должен быть опыт проведение различных коучингов;
- 3) Должна быть собрано много информации, которая поможет дать оценку по персоналу.
- 4) Из личных качеств организатор коучинга должен обладать: эмоциональной устойчивостью, иметь организаторские способности, умение давать объективную оценку, умение работать с кадрами.

Для осуществления данного мероприятия был разработаны следующие этапы:

- 1) Подготовка материала по специальной литературе.
- 2) Разработка индивидуальных программ для разных категорий рабочих.
- 3) Разработка способов подготовки коучеров, способы проведения тренингов, разработка методов, по которым будут оцениваться кандидаты.
- 4) Подготовка положения необходимых документов.
- 5) Отбор подходящих кандидатов на роль коучера (на роль коучера лучше выбрать из начальников подразделений, мастеров, менеджеров).
- 6) Обучение кандидатов по разработанной программе.
- 7) Проведение индивидуальных работ с персоналом.

Таблица 12 – Этапы внедрения коучинга в организацию

Этапы	Содержание этапа	Вовлечённые сотрудники	Затраты
Обучение коучеров	Повышение компетенций специалистов-коучеров, обучение, развитие организаторских способностей, объяснение сути индивидуальной работы со специалистами	Специалисты службы по производству; Специалисты по качеству; Служба главного инженера	Обучение в Академии Коучинга $45\ 000 * 5 = 225\ 000$ руб.
Индивидуальная работа с персоналом	Ведение рабочей тетради специалистов, определение их квалификации и обязанностей	Молодые специалисты (проходят программу каждую неделю) Работники со стажем (один раз в полгода)	Ежемесячные поощрения коучеров 10% от оклада (средняя зарплата 40 000 рублей). $40\ 000 * 0,1 = 4\ 000$ руб. $4\ 000 * 5 = 20\ 000$ руб.
Обратная связь от сотрудников	Анкетирование, опросы, оформление отчетов от сотрудников	Молодые специалисты Работники со стажем	Доплата работнику отдела кадров 10 000 руб. Итого: 255 000 руб.

На основе таблицы 12 можно сделать вывод: ежемесячные расходы на коучинг составят в среднем 30 тыс.р. Единовременные затраты организации, на внедрение программы коучинга составят 225 тыс.р.

Поскольку работа с персоналом должна выполняться постоянно, поэтому использование других различных специалистов-коучеров со стороны не эффективно. Конечно, лучшим вариантом будет, если эту должность замет сотрудник из кадрового отдела организации.

Анализируя компании в выборе коучинга, была выбрана Академия Коучинга «Восток Запад», обладающая всеми сертификатами, стандартами и качествами. При прохождении коучинга в данной организации, выдается сертификат международного образца, а сама сертификация проводится Международной Федерацией Коучинга. Затраты на обучение одного тренинг-менеджера составят 45 000 рублей.

Обучение списка коучеров будет проходить в два этапа.

Первый из них заключается в проведение семинаров с приглашенными тренерами, это повысит компетенции коучеров-наставников, как в коммуникабельности, поможет грамотно доносить и воспринимать информацию, поможет в развитии организаторских способностях. Также на этом этапе до персонала будут донесены цели проводимых мероприятий и принципы, на которых в дальнейшем будет строиться вся работа.

Второй этап будет заключаться в объяснение высококвалифицированными специалистами предприятия, как будет проходить индивидуальная работа, что потребуется руководителям, как и каким образом будет проводиться оценка эффективности и какие преимущества сможет дать данная программа.

Работа должна в первую очередь проводиться с «новичками» (молодыми специалистами), и работниками. Чья кандидатура висит на первых позициях, в списках повышения по должности. Если данная работа будет иметь достаточно высокое качество, то это в дальнейшем будет предполагать максимальный охват всего коллектива.

Работы с персоналом (коучинг) должны проводиться каждую неделю с молодыми специалистами, а со всеми остальными работниками 1 раз в месяц. Для первой категории работников (молодой специалист, новый рабочий)

оценка эффективности проделанной работы должна осуществляться через 3 месяца после начала курсов. Эффективность будет проверяться путем беседы сотрудника с сотрудником отдела по персоналу, также будет задействовано анкетирование, тестирование, обсуждение возникших проблем.

Для второй категории рабочих («старичками»), анкетирование, опрос и беседа будут проводиться раз в полгода.

На основе полученных результатов, начальники подразделений или мастера, проводившие индивидуальные работы, будут претендовать на премиальные, ежемесячные доплаты за проведения коучингов, получение почетных грамот и благодарности от высших органов управления организации.

Также, для элемента мотивации коучеров, создать день, в который будет объявлена номинация на «Лучшего коучера ООО «Пивоварня Кожевниково»», и проводить официальное награждение в день пивовара.

В индивидуальную работу с персоналом входит ведение рабочей тетради сотрудника, в которой будут отображаться слабые и сильные стороны сотрудника, должны быть отображены его непосредственные обязанности. Совместно с коучером сотрудник должен определять для себя перспективные цели и способы их достижения, например: продвижение по карьерной лестнице (повышение), получение максимальных премий, восполнение пробелов в каких либо навыках, уменьшение процента брака в его работе и т.д. Организацией должен быть разработан специальный пакет документов для ведения индивидуальной работы, которая должна включать в себя:

- 1) Индивидуальную программу.
- 2) Анкетирование по результатам работы.
- 3) Отчет для коучера, по которому, он сможет сделать вывод о проделанной работе.

Также, советуется раз в год проводить среди сотрудников анкетирование на измерения уровня лояльности к предприятию. Это нужно для того чтобы определить возможные негативные последствия и вовремя устранить их появление.

3.2 Создание электронной газеты организации

На предприятии имеется большой архив с документами и фотографиями, из которых можно сформировать электронную газету организации. В нее войдет информация о важных событиях в истории завода с момента его основания, о выдающихся работниках и их достижениях. Предлагается разместить ее на корпоративном сайте организации, вести хронологию, регулярно менять страницы, предлагать дополнения может каждый из работников пивоварни ООО «Пивоварня Кожевниково».

Для создания микроклимата и большего сближения можно создать информативный сайт на сервере локальной сети ООО «Пивоварня Кожевниково», на страничках которого будут освещаться основные моменты из жизни предприятия и членов его коллектива, и обсуждаться планы на будущее. Раз в неделю секретарем будет отслеживаться, и обновляться информация, а также помещаться заметки от имени руководителей предприятия.

Для создания сайта необходимо заключить договор со специализированной организацией, ориентировочные разовые затраты составят 25 тыс.руб. Текущее обслуживание программы будет осуществлять секретарь-референт.

Система навигации по сайту поможет новому сотруднику овладеть информацией по предприятию в целом, раскрыть подробности и особенности деятельности всего предприятия, так и отдельных подразделений.

Электронная газета поможет сотрудникам лучше усвоить ценности компании, ее миссию и цели, каждый сотрудник будет четко осознавать свой вклад в достижении целей организации.

3.3 Пути повышения мотивации работников ООО «Пивоварня «Кожевниково»

Критерии оценки сотрудников организации ООО «Пивоварня Кожевниково»:

1) Бизнес-мышление:

Критерий, в котором сотрудник знает бизнес, и бизнес ключевых единиц во внешней среде, также понимает взаимосвязь различных составляющих бизнеса, их роль и как они влияют на результат. Способность оценивать риски, делает адекватные выводы о производственно-финансовой ситуации компании.

2) Стратегическое мышление:

Сотрудник, мыслящий системно, формирует целостное и разностороннее представление о ситуации, принимает во внимание внешне внутренние факторы.

Мысли направляет в перспективное русло, умеет адекватно оценивать риски возможности, связанные с принятием тех или иных решений. Четко видит помехи на пути достижения поставленных целей.

Замечается вариативность мысли, предлагает различные способы решения проблем, никогда не ограничивается стандартными вариантами.

3) Ориентация на результат:

Упор идет на решение сложных задач, всегда в поисках возможностей для достижения поставленных целей, а не причин для их отказа. Из личных качеств можно отметить, упорность, настойчивость, ответственность.

4) Построение отношений:

Идет установка и развитие продуктивных отношений с ключевыми людьми внутри и вне компании, главное качество умение заручиться поддержкой, найти единомышленников своих идей. В общении ведет себя конструктивно, проявляет стремление к кооперации, проясняет взгляды и интересы собеседников и способен учитывать их пожелания. Должен уметь

согласовывать точки зрения, находить взаимоприемлемые решения на каждый конфликт и спорны вопрос.

5) Командное лидерство:

Умение убеждать, четко аргументировать свою позицию, способен учитывать интересы и потребности слушателей. Работа в команде строиться на его управлении, он должен распределять роли, задачи, направлять членов команды на достижения целей, вдохновлять и мотивировать.

б) Управление изменениями:

Умение быстро перестраивать свои привычные способы мышления, если в новых обстоятельствах они не эффективны пригодны. Проводит изменения максимально экономическими методами, обеспечивает понимание сотрудниками проводимых изменений, создает организационные условия, помогающие сотрудникам развиваться и гибко использовать нововведений.

Предлагаемая система мотивации разработана для материальной мотивации каждого сотрудника на основе его работы за месяц. Каждый сотрудник оценивается в отдельности, основываясь на системе оценки личной эффективности сотрудника «5+».

Система личной эффективности сотрудника «5+»:

- 1) Обеспечивать связь усилий сотрудников со стратегией компании.
- 2) Мотивировать сотрудников..
- 3) Обеспечивать связь результатов деятельности с вознаграждением.
- 4) Оценивать потенциал сотрудника и определять потребности в развитии.

Личная эффективность сотрудников оценивается по пяти областям оценки, развития и поощрения. Составляющие оценивания сотрудников отображены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Составляющие оценивания

Оценить на индивидуальном уровне каждого сотрудника задача руководителя отдела. Требуется ежедневно наблюдать и оценивать каждого непосредственного подчиненного. Для оценки сотрудника в каждой из областей используется пятибалльная шкала (А,В,С,D,Е, где А-5 баллов, В – 4 балла, С- 3 балла, D- 2 балла, Е- 1 балл). Для определения качеств сотрудников используется таблица соответствий:

Таблица 13 –Таблица соответствий

Наименование	Расшифровка оценок				
	Е	D	С	В	А
	Неудовлетворительно	Требуется улучшения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания	Значительно превосходит ожидания
Личная результативность	Не выполняет объем возложенных задач и функций; качество работы и производительность труда ниже, чем у других сотрудников подразделения, отказывается брать на себя дополнительный объем работ. нуждается в постоянной помощи и контроле со стороны руководителя и коллег.	между "Е" и "С"	В целом прикладывает усилия, решает задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом рабочей программы; демонстрирует средний по подразделению уровень производительности труда и приемлемый уровень качества.	между "С" и "А"	Своевременно, качественно и в полном объеме выполняет собственные обязанности, в т.ч. в периоды крайней загруженности и стресса. Проявляет инициативу и берет на себя дополнительный объем работ (например, в отсутствие коллеги) В высшей степени самоорганизован – самостоятельно.

Продолжение таблицы 13

Совершенство профессиональных знаний	Не считает необходимым постоянное повышение уровня своих профессиональных знаний; не выражает стремления получать новые знания в своей и смежных областях; избегает участия в обучающих мероприятиях	между "Е" и "С"	Понимает важность повышения уровня профессиональных знаний для эффективного выполнения своих должностных обязанностей; профессионально развивается	между "С" и "А"	Совершенствует профессиональные знания; самостоятельно изучает лучшую практику и современные методы работы в своей области, с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно использует полученные знания и опыт для повышения квалификации коллег
Инициатива / оптимизация рабочего процесса	Не предлагает идей по повышению качества работы и оптимизации рабочих процессов либо эти идеи носят заведомо нереалистичный характер; игнорирует позитивный инновационный опыт коллег, постоянно демонстрирует скептицизм	между "Е" и "С"	Предлагает идеи по оптимизации рабочего процесса, которые одобряются для дальнейшей реализации в подразделении; активно воспринимает позитивный инновационный опыт коллег	между "С" и "А"	Предлагает ценные инновационные идеи по повышению качества работы и производительности труда в масштабах подразделения и является лидером подразделения по их внедрению; активно делится инновационным опытом с коллегами
Работа в команде	Недостаточно сотрудничает с коллегами, совместные обсуждения зачастую перерастают в конфликт; настаивает на своей точке зрения в ущерб командным интересам; имеются существенные замечания относительно культуры общения,	между "Е" и "С"	Сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях, старается искать взаимовыгодные решения; может "подстраховать" коллегу для достижения командного результата	между "С" и "А"	Эффективно сотрудничает с командой коллег, ставит командные интересы выше личных и сугубо функциональных; берет на себя инициативу по поиску взаимовыгодных решений; является образцом для подражания по культуре общения в коллективе;
Клиентоориентированность (внешние / внутренние клиенты)	Недостаточно доброжелателен; ставит свои личные интересы и рабочие правила выше интересов клиента ("приходите завтра"), зафиксированы обоснованные претензии со стороны клиентов к работе сотрудника	между "Е" и "С"	Качественно и доброжелательно взаимодействует с клиентами; понимает потребности клиентов; самостоятельно разрешает конфликтные ситуации	между "С" и "А"	Предвосхищает потребности клиента и своевременно предлагает решения для удовлетворения этих потребностей; опыт и методы работы сотрудника с клиентами рекомендуются руководителем подразделения как эталонные для других сотрудников подразделения

Коучер оценивает каждого сотрудника по каждому показателю из таблицы соответствий и присевает определенные балы и заносит в индивидуальное дело обучаемого сотрудника. На основе набранных баллов в конце обучаемого периода, коучер принимает решение об индивидуальном развитии сотрудника – продвижение на вышестоящие должности, включение в кадровый резерв организации, индивидуальное премирование сотрудника

Произведем расчет единовременных затрат, направленных на совершенствование организационной культуры.

Таблица 14 – Расчет единовременных затрат, направленных на усовершенствование организационной культуры

Наименование	Ответственный	Срок исполнения	Затраты
1. Внедрение системы коучинга	Начальник отдела кадров	III кв. 2017 г.	225 т.р.
2. Создание электронной газеты	Начальник отдела кадров	III кв. 2017 г.	5 т.р.
3. Создание информативного сайта	По договору со специализированной организацией	III кв. 2017 г.	25 т.р.
4. Повышение мотивации работников	Начальник отдела кадров	В конце каждого года	-
Итого			255 т.р.

Была произведена диагностика корпоративной культуры организации ООО «Пивоварня Кожевниково». Был выявлен ряд проблем: мало времени уделяется развитию работников, сотрудники не четко осознают свой вклад в достижение целей организации, найм новых работников осуществляется без соблюдения основных требований, слаба мотивация работников.

Для решения данных проблем, был предложен ряд мероприятий по улучшению корпоративной культуры:

- внедрение системы коучинга;
- создание электронной газеты;
- предложены пути повышения мотивации работников.

Электронная газета поможет сотрудникам лучше усвоить ценности компании, ее миссию и цели, каждый сотрудник будет четко осознавать свой вклад в достижении целей организации.

Коучинг поможет эффективно способствовать развитию личности сотрудника, поможет отслеживать его карьерный рост, поможет закрепить отношения между управляющими и сотрудниками организации.

Пути мотивации сотрудников по системе 5+ помогают обеспечивать связь усилий сотрудников, со стратегии компании, мотивирует сотрудников через ясность целей, обеспечивает связь результаты – вознаграждение, помогает оценивать потенциал сотрудника определять потребности в его развитии.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3Б	Кайдорину Павлу Александровичу

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>На время практики мне было предоставлено рабочее место, включающее в себя компьютер и телефон, а также временные права доступа в систему.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Рассмотрение и анализ принципов корпоративной культуры ООО «Пивоварня Кожевниково», выявление их особенностей.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Рассмотрение условий компании по поддержке спорта, образования в регионе и благоустройству окружающей среды, выделение заинтересованных сторон, отражение деятельности компании на регионах страны.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и 	<p>Анализ корпоративной социальной деятельности</p>

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 17 – Стейкхолдеры организации Таблица 18 – Структура программы КСО ООО «Пивоварня Коженвиково»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАБ	Кайдорин Павел Александрович		

4 Социальная ответственность

4.1 Общие положения

Корпоративная социальная ответственность организации – это концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние или внутренние программы КСО.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- 1) К внешней социальной Безопасность труда;
- 2) Стабильность заработной платы;
- 3) Поддержание социально-значимой заработной платы;
- 4) Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышение квалификации;
- 5) Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Ответственности бизнеса можно отнести:

- 1) Спонсорство и корпоративная благотворительность;
- 2) Содействие охране окружающей среды;
- 3) Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- 4) Готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- 5) Ответственность перед потребителями товаров и услуг.

ООО «Пивоварня Кожевниково» является крупнейшим пивным заводом Томской области, которая стремится стать компанией, которая предлагает безупречный товар, по самой справедливой цене и работает в самых перспективных сегментах рынка производства пива и безалкогольных напитков.

Приоритеты «Пивоварни Кожевниково» - это:

- 1) Качественная продукция

Миссия предприятия — состоит в выпуске самой вкусной и качественной продукции, которая способствовала бы здоровью людей.

2) Экологическая безопасность

Все производственные процессы на предприятии «Пивоварня Кожевниково» соответствуют нормативным требованиям. На заводе используются уникальные технологии и рецептуры, применяется передовая система контроля продукции на её безопасность для здоровья потребителей.

3) Поддержка социальной сферы

ООО «Пивоварня Кожевниково» принимает активное участие в социально-значимых проектах томской области. Основные направления – поддержка развития детского спорта финансовая поддержка перспективных спортсменов, оказание спонсорской помощи при проведении культурно-массовых мероприятий различного уровня. Несколько лет завод активно поддерживает детский дом в с. Уртам Кожевниковского района, способствует развитию сельского хозяйства региона.

4.2 Стейкхолдеры организации

Масштаб деятельности компании определяет уровень ее влияния на общество. Деятельность организации затрагивает интересы широкого круга заинтересованных лиц, обозначенных в таблице 15.

Таблица 15 - Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
бизнес-партнеры	муниципальные и общественные организации
сотрудники компании	население
потребители	

Прямые стейкхолдеры оказывают большое по значимости влияние на организацию. Сотрудники компании являются лицом самой компании, которые работают на общую цель предприятия не только получения прибыли, но и на удовлетворение потребностей своего потребителя, который ежедневно

выбирает их продукцию и остается им верен. Потребитель как один из прямых стейкхолдеров является той некой целью на кого работает предприятие, а работает на удовлетворение потребностей самого потребителя. Чтобы у него на столе была не только вкусная, но и качественная продукция. Также потребители задают те условия, обозначая свои потребности, чтобы он хотели видеть, что им сейчас нравится.

4.3 Определение структуры программ КСО

ООО «Пивоварня Кожевниково» поддерживает городские социальные проекты и акции, а также организывает персональные проекты. Компания оказывает финансовую помощь детскому дому, научным и спортивным коллективам населенных пунктов.

Так в Томской области были проведены следующие мероприятия (Таблица 16)

Таблица 16 – Структура программ КСО ООО «Пивоварня Кожевниково»

Программа КСО	Описание
Фестиваль красок	<p>Каждый июнь в Томске проходит масштабный Фестиваль красок. Гости праздника получают более тонны сухой краски и принимают участие в open-air.</p> <p>В 2016 году для Томичей подготовил порядка 20 тысяч пакетиков краски семи разных цветов. Вся краска выдавалась гостям фестиваля бесплатно в обмен на купоны, которые раздавали на выходе.</p> <p>На фестиваль было приглашено множество артистов, организованы различные мастер-классы, сделана фотозона, игровая зона, и огромное разнообразие фуд-корта.</p>

Продолжение таблицы 16

Социальная жизнь	<p>Предприятие ведет активную позицию в социальной жизни с. Кожевниково и Кожевниковского района. Предприятие оказывает материальную помощь многим детско-юношеским учреждениям, активно работает со школами села и Уртамским домом – интернатом.</p> <p>В 2016 году активисты привели в порядок детскую площадку в парке Культура.</p> <p>Предприятие помогло с обустройством парковки для школы №1, так же был отремонтированы дорожные покрытия по улице Покрышкино.</p> <p>Уже традиционно «Пивоварня Кожевниково» является генеральным спонсором конкурса красоты «Мисс Томск». Пивоварня угощает напитками гостей и конкурсанток и готовит отличные подарки.</p> <p>«Мисс Томск» - это региональный отборочный тур Национального конкурса красоты «Мисс Россия» и ряда международных и общероссийских конкурсов красоты, победительницы которого имеют возможность бороться за право представлять Томск на национальном конкурсе «Мисс Россия».</p>
Спорт, образование	<p>Помогли съездить шахматистам на первенство Томской области, откуда они вернулись с безоговорочной победой.</p> <p>С 23 по 29 мая 2016 года в городе Санкт-Петербург проходил Девятый Международный творческий фестиваль «Шаг на встречу» для детей с ограниченными возможностями.</p> <p>Воспитанники ОГБОУ «Уртамская школа-интернат для детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» стали победителями этого грандиозного фестиваля. На фестивале было представлено 89 команд из России и Европы. А победителями стали дети, Уртамской школы-интернатом.</p> <p>Была проведена ежегодная олимпиада по химии и биологии.</p> <p>Предприятия постоянно участвует в спортивных мероприятиях. С каждым года, число участников «Кожевниково» увеличивается.</p> <p>Каждую субботу проходит игра в волейбол в спорткомплексе «Мастер».</p>
Муниципальные и общественные организации	<p>«Пивоварня кожевниково» оказывает финансовую поддержку инвалидам, ветеранам, муниципальным организациям и социальным городским проектам.</p> <p>Помощь оказывается адресно.</p>

4.4 Оценка эффективности КСО и выработка рекомендации

ООО «Пивоварня Кожевниково» эффективно осуществляет социальную деятельность. Например, компанией проводятся программы по поддержке благоустройства, спорта, образования и спорта.

Анализируя КСО ООО «Пивоварни Кожевниково» можно сделать выводы, что:

1. Программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров;
2. Реализуя программы КСО, организация получает преимущества в выборе их товара, поддержке местной власти, во взаимодействии с потенциальными инвесторами и бизнес-партнерами;
3. Программы КСО соответствуют целям и стратегиям компании.

Для улучшения КСО и поддержания эффективности на том же уровне и выше, ООО «Пивоварни Кожевниково» рекомендуется придерживаться существующих социально-значимых проектов на данный момент времени и вовлекать новых партнеров, инвесторов, спонсоров, а также разрабатывать и реализовывать программы, которые бы существенно повысили бы уровень социального развития общества.

Заключение

В результате проведённого исследования, были сделаны следующие выводы:

Управление корпоративной культурой оказывает значительное воздействие на эффективность всей деятельности предприятия, потому что культура присутствует во всех действиях человека. Культура предполагает систему отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов коллектива определенную уникальную общую для них психологию.

Корпоративная культура включает систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.п., которые сложились в организации или ее подразделениях за время работы и которые разделяются большинством сотрудников.

Основная задача корпоративной культуры заключается в помощи людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать при этом максимальное удовлетворение.

Для ее реализации требуется, кроме всего прочего, сформировать ценностные установки личности, организации, отношений и т.д. Речь идет о нормах, правилах, или стандартах организационного поведения. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по наиболее общественно прогрессивным методикам. Это довольно большая область приложения сил для менеджеров все уровней управления.

Корпоративная культура стимулирует работников создавать положительный имидж корпорации, направляет ежедневную деятельность на достижение не только материальных, но и духовных целей, которые необходимы для функционирования во внешнем окружении.

Для достижения внешних целей необходимо, чтобы работники организации

были ознакомлены и положительно воспринимали:

- миссию, стратегию и главные задачи корпорации;
- методы и средства достижения стратегических целей;
- системы иерархии и стимулирования;
- критерии оценки вклада каждого индивида и группы;
- средства контроля и координации общих действий.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержки командного духа - от нее во многом зависит будущее компании, и ее успех. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей. Поэтому важно, чтобы ценности компании и человека совпадали.

Проведя исследование корпоративной культуры ООО «Пивоварня Кожевниково» было выявлено что, не смотря на стабильную ситуацию, в формировании корпоративной культуры есть свои недостатки:

- низкая информируемость;
- мало времени уделяется развитию работников;
- не все могут описать ценность компании;
- сотрудники не четко осознают свой вклад в достижение целей организации;
- найм новых работников осуществляется без соблюдения основных требований и процедур;
- мало кто знает о героях и лидерах компании;
- слаба мотивация сотрудников.

Для устранения данных недостатков, было предложено:

- 1) Создание электронной газеты.
- 2) Внедрение коучинга.
- 3) Пути повышения мотивации.

При умелом использовании корпоративной культуры можно добиться успеха, процветания и стабильности. Для этого необходимо изучать

корпоративную культуру, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Список публикаций студента

1) Кайдориин П.А. «Совершенствование организационной культуры, современные методы и подходы» [Электронный ресурс] / П.А. Кайдорин, Е.В.Меньшиикова, Н.В. Потехина // Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы (в процессе опубликования)

Список использованных источников

1. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю., Корпоративное управление. – М.: ИФРА-М, 2012. – 28 с.
2. Аширов Д.А., Организационное поведение. – М.: ТК Велби «Проспект», 2009. – 262 с.
3. Базаров Т.Ю. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2014.- 148с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2010. - 512 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. – 608 с.
7. Добраев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 416 с.
8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2009. – 384 с.
9. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 20011. – 638 с.
10. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2012. – 296 с.
11. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен, 2012. – 637 с.
12. Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.
13. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2012. – 148 с.
14. Добраев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 23 с.
15. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 575 с.
16. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2015. - 203 с.

17. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2010.- – 123 с.
18. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2014. – 338 с.
19. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – 497 с.
20. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2010.- 129 с.
21. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 306 с.
22. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2016. – 345 с.
23. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2015. – 347 с.
24. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – 501 с.
25. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2010. – 161 с.

Приложение А
(обязательное)

Организационная структура ООО «Пивоварня Кожевниково»

