

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования данной работы заключается в том, что корпоративная культура – является междисциплинарным направлением исследований, находящемся на стыке нескольких областей знаний: психология, менеджмент, социология, организационное поведение, культурология, управление персоналом и другие. Уникальная интегративная сущность корпоративной культуры создает при ее рассмотрении определенные сложности познавательного плана, но с другой стороны дает возможность эффективно управлять предприятием при методологически грамотном ее применении.

Важнейшей причиной исследования корпоративной культуры является то, что традиционные методы управления, предприятиями которые основаны на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структурных подразделений друг от друга, не отвечают сложившимся в настоящее время условиям функционирования. Управление развитием и совершенствованием корпоративной культуры в организациях позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям общества. В настоящее время все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия приобретают репутация и имидж предприятия. В условиях кризиса, частых банкротств необходимо сплотить коллектив предприятия, сделать его верным своей организации. Таким образом, в настоящее время предприятиям требуется новая идеология управления, новый характер взаимосвязей и взаимоотношений с внешней и внутренней средой организации, то есть необходима корпоративная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования.

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, который помогает ориентировать всех сотрудников на общие цели, мобилизовать их инициативы и обеспечивать продуктивное взаимодействие. Подтверждением того что процветает та организация в которой есть сплоченный коллектив и сломаны иерархические

преграды подтверждается опытом многих западных и российских организаций.

Целью исследования курсовой работы является определение направлений совершенствования корпоративной культуры предприятия.

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры предприятия;
- изучить структуру и содержание корпоративной культуры;
- ознакомиться с формированием и развитием корпоративной культуры предприятия;
- проанализировать алгоритм формирования корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха;
- разработать мероприятия по развитию корпоративной культуры предприятия.
- провести оценку экономической эффективности мероприятий в МУП «Водоканал» г. Балашиха.

Предмет исследования - корпоративная культура предприятия.

Объектом исследования выступает МУП «Водоканал» г. Балашиха.

Теоретической и методической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов, таких как М. Армстронг, И.А. Смирнова, В.А. Спивак, В.В. Козлов, Э. Шейн, К. Балдин, Е.А. Иванова, К. Камерон, Э.А. Капитонов, Т.А. Лапина и других, а также материалы периодической печати и Интернет - источники.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятие корпоративной культуры**

Понятие «корпоративная культура» впервые появилось в 1982 г., когда американские эксперты Т. Дил и А. Кеннеди стали изучать факторы, влияющие на успех работы американских транснациональных корпораций.

В настоящее время существует много определений корпоративной культуры. Американский исследователь М. Армстронг предложил следующее определение: «организационная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм

поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих взаимодействие людей и в значительной мере влияющих на ход выполнения работы». [13, с. 87] Похожее определение корпоративной культуры дает Э.А. Смирнов, он предлагает понимать под корпоративной культурой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. [20, с. 154]

Более обширные определения дают отечественные исследователи В.А. Спивак и В.В. Козлов. Кроме общечеловеческих ценностей, определяющих организационное поведение, они говорят о корпоративной культуре как о среде, которая определяет внутреннюю и внешнюю коммуникацию в организации: «...система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»; «...совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам». [24, с. 107]

Организация является сложным организмом, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, ради чего люди становятся членами организации, то, как строятся их взаимоотношения, какие устойчивые правила и нормы деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам поведения. Все указанное отличает одну организацию от другой и во многом предопределяет успех функционирования и процветания организации в долгосрочной перспективе. Если говорить о том, что любая организация имеет «душу», то эта душа – корпоративная культура. [5, с. 71]

Имеются различные точки зрения на сущность и содержание корпоративной культуры. Многие исследователи не дают четкого определения корпоративной культуры, обозначая составляющие ее компоненты, либо определяют

корпоративную культуру как совокупность некоторых компонентов (ценностей, норм, верований, правил поведения и общения и др.), выполняющих определенные задачи. Некоторые авторы соотносят корпоративную культуру с деятельностью организации и ее членов или воспринимают ее как нечто целостное.

## 1.2. Элементы корпоративной культуры

Для детального анализа корпоративной культуры необходимо исследовать ее структурные элементы. Основоположником изучения структуры корпоративной культуры является Э. Шейн. Он выделил три уровня корпоративной культуры (рис. 1.1).

1 УРОВЕНЬ – ВНЕШНИЕ РИТУАЛЫ И ЦЕРЕМОНИИ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ,

СТИЛЬ ОДЕЖДЫ, «МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ», «ГЕРОИ» И «АНТИГЕРОИ», МАНЕРА ОБЩЕНИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И Т.П.

2 УРОВЕНЬ – ЦЕННОСТИ И ВЕРОВАНИЯ, СТРАТЕГИИ

И ФИЛОСОФИЯ, ПРОВОЗГЛАШАЕМЫЕ ЦЕЛИ

3 УРОВЕНЬ – НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА, МЕНТАЛИТЕТ, ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ

Рис. 1.1 Структура корпоративной культуры

«Поверхностный» или «символический» уровень. На данном уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный», уровень. На данном уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, которые разделяют члены организации, в соответствии с тем, насколько данные ценности отражены в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий «глубинный» уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры.

На сегодняшний день существует множество различных подходов к выявлению структурных элементов корпоративной культуры. Наиболее известны следующие исследования.

С.П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру на основе характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность идти на риск;
- четкие цели;
- согласованность действий;
- управленческая поддержка;
- сбалансированный контроль;
- лояльность сотрудников.

Вышеперечисленные характеристики позволяют оценить только организационное поведение и систему мотивации работников.

А.Ф. Харрис и Р. Морган предлагают другие 10 характеристик. [11, с. 91]

- Осознание себя и своего места в организации.
- Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргонов, жестов и т.п.).
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, деловой стиль, косметика, прическа и т.д.).
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.
- Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, по статусу, опыту и знаниям, религии и гражданству и т.д.).
- Осознание времени, отношение к нему и его использование.
- Ценности и нормы.

- Вера во что-то и отношение или расположение к чему – то (вера в руководство, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость).
- Процесс развития работника и обучение.
- Трудовая этика и мотивирование.

Исследования А.Ф. Харриса и Р. Моргана касаются большего числа аспектов, помимо организационного поведения и системы мотивации они анализируют явление социализации в труде, что очень важно для оценки корпоративной культуры, поскольку осознание человеком своего места в организации и места его организации в социуме является фундаментом корпоративной культуры.

Более полную картину корпоративной культуры представил А.А. Погорадзе, он рассматривал ее как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику и производство. [28, с. 66] Его теорию развил В.А. Спивак, следующим образом определив элементы корпоративной культуры:

- культура условий труда;
- культура средств труда;
- культура межличностных отношений;
- культура управления;
- культура работника.

Исходя из представленных выше исследований, можно следующим образом представить структуру корпоративной культуры: ценности, цели, коммуникация, символы и культура средств труда, условий труда и трудового процесса.

Ценности. Корпоративные ценности – это ядро корпоративной культуры, на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Э.Шейн выделяет два уровня ценностей: базовые представления о характере окружающего мира, человеческой природе и сути взаимоотношений между людьми, воспринимаемые на веру и почти не осознаваемые самими членами организации; верования, разделяемые всеми сотрудниками компании в соответствии с тем, насколько они отражаются в символах и языке. Их восприятие носит осознанный характер и зависит от желания людей. [2, с. 5] Таким образом, ценности, разделяемые и декларируемые наиболее авторитетными членами организации –

основа сплоченности сотрудников, их лояльности, единства их взглядов и целей. Та же идея отражена в работах А.А. Погорадзе. В его книге «Культура производства: сущность и факторы развития» говорится, что основой корпоративной культуры выступают ценности «общей судьбы», профессионализма, самовыражения и саморазвития, творчества, «соучастия» личности.

Следующая составляющая корпоративной культуры – символы. Символы (артефакты) корпоративной культуры включают в себя лозунги, логотипы, мифы и легенды, фактически, это еще одно отражение ценностных ориентиров. Все эти составляющие вместе создают имидж организации, образ внутренний и внешний, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово – кредитных организаций и т.п. Результатом сформировавшегося имиджа является формирование у человека супербренда организации – чувства доверия, надежности и сопричастности ее делам. Можно сказать, что в настоящее время на рынке товаров и услуг, а также на рынке труда конкурируют не столько товары, сколько символические образы, соответственно, чем привлекательнее созданный образ, тем выше конкурентоспособность.

Коммуникация – одна из важнейших составляющих корпоративной культуры, поэтому залогом успеха является наличие всеобщей многоканальной связи, т.е. сложной системы коммуникации (обмена информацией) с прямыми и обратными связями, как горизонтальными, так и вертикальными. Средства коммуникации могут быть как формальными (приказы, календарные графики, распоряжения, планы, инструкции, совещания, планерки, конференции и т.д.), так и неформальными (корпоративные праздники, конкурсы, вечеринки и т.д.). Поскольку количество структурных элементов корпоративной культуры очень велико, коммуникация выполняет, пожалуй, важнейшую функцию – функцию связующего звена, без которого система может рассыпаться как карточный домик.

Культура условий труда, средств труда и трудового процесса. Согласно А.А. Погорадзе, культура условий труда – это совокупность субъективных факторов и объективных условий, которые определяют поведение человека в ходе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает в себя санитарно – гигиенические требования, психологические, физиологические и эстетические условия труда. Такой же точки зрения придерживаются В.А. Долятовская, Э.А. Капитонов, А.К. Маркова, В.И. Маслов, К. Замфир. [7, с. 27]

Такие исследователи экономики труда как В. Сердюк, И. Гризлов, О. Кочетов и другие считают что к культуре средств труда и трудового процесса относятся

такие элементы как уровень механизации и автоматизации производства, внедрение достижений науки и техники, качество инструментов и оборудования, ритм работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых технологий, способы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины в организации.

Конечно, содержание корпоративной культуры – это не просто сумма перечисленных выше структурных элементов, корпоративная культура определяется взаимосвязью этих элементов и тем, как они располагаются в иерархической структуре системы. Однако, сформировавшись, корпоративная культура не остается застывшей, она – явление динамическое, изменяющееся подобно живому организму. Это открытая система, которая зависит как от внешних, так и от внутренних факторов.

Управление корпоративной культурой является неотъемлемым элементом системы управления, наряду с такими функциями, как обеспечение предприятия работниками; организация труда; система оценки персонала; мотивация трудовой деятельности и оплаты труда; система обучения и развитие персонала; работа с кадровым резервом, профориентация и трудовая адаптация работников; обеспечение кадровой безопасности; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Корпоративная культура является внутрифирменной социально-трудовой средой, непосредственно влияющая на поведение и отношения работников через систему ценностей, норм, символов.

### 1.3. Методы анализа корпоративной культуры на предприятии

Методы анализа корпоративной культуры организации можно объединить в три группы: [25, с. 223]

1. Холистические – для исследования необходимо погрузиться в атмосферу предприятия, изучить ее изнутри. К достоинствам данной методики относится возможность участия во всех мероприятиях, осуществляемых в организации, а также возможности изучить элементы корпоративной культуры, не имеющие документального оформления (анекдоты, байки и т.д.) Недостатками данной методики является сложность и затратность, так как необходимо длительное пребывание внутри организации для изучения ее культуры. Исследователю при участии в мероприятиях трудно сохранить полную объективность, что также может негативно сказаться на результатах исследования.



2. Метафорические – исследователь использует образцы документов, нормативно-правовые акты, отчетность, а также особенности этих документов, рассказов и бесед, анекдотов компании. Данная методика в качестве основной используется довольно редко, так как с ее помощью можно выявить только декларируемую культуру, а не реальную. Для осуществления анализа необходимо наличие документов характеризующих корпоративную культуру (правила поведения персонала, кодекс этики и т.д.), однако на российских предприятиях данные документы имеют чаще формальный характер, либо отсутствуют вовсе.

3. Количественные – использование исследователем опросников, анкет, проведение интервью. Включает оценивание множества точек зрения, каждой из которых должны быть уделено внимание при оценке атрибутов культуры организации. Достоинством данной методики являются наиболее точные и наглядные результаты исследования. Полученные данным методом результаты наиболее объективны, так как нет субъективного влияния исследователя.

В настоящее время не существует общепринятого способа исследования корпоративной культуры, и многие авторы предлагают свои методы.

К методам определения типологии корпоративной культуры относятся:

разработка рамочных конструкций:

а) методика К. Камерона и Р. Куинна;

б) методика Т. Дила и А. Кеннеди;

в) методика Г. Хофштеде.

Суть диагностики этой группой методов заключается в том, что на основе различных критериев выделяются основные типы корпоративных культур, строится матрица, позволяющая их дифференцировать, и культура своей организации соотносится с описанной в матрице. В диагностике корпоративной культуры методами второй группы используются определенные критерии, по которым может быть описана любая культура. [9, с. 79]

Рассмотрим подробнее данные методики:

К. Камерон и Р. Куинн разработали рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, при этом для выделения типов использовали следующие два измерения. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые

подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации. (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Описание типов культур Кима Камерона и Роберта Куинна

#### Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи благодаря преданности и традиции. Организация придает большое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

#### Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.

#### Адхотическая культура

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов.

#### Рыночная культура

Организация ориентирована на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленные и соперничают между собой. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Т. Дил и А. Кеннеди выделили два критерия для описания «чистых» типов культур: скорость обратной связи и степень риска. Соответственно образовалось четыре типа корпоративных культур. На основе анализа сочетания этих факторов Т. Дил и А. Кеннеди представили матрицу, в которой определили четыре типа корпоративной культуры (рис. 1.2).

Риск	высокий	«культура мачо»	«культура инвестиций»
	низкий	«культура усердной работы»	«культура процесса»
		быстрая	медленная
		Обратная связь	

Рис. 1.2 Типы корпоративных культур Т.Дила и А.Кеннеди

1. Крутые парни (мачо). В организациях такого типа работают индивидуалисты, которые любят риск и получение быстрой выгоды. Девизом этой культуры может стать «все или ничего».
2. Трудоголики. В организациях такого типа сотрудники не принимают решения, связанные с большим риском. Работники оптимистично настроены на будущее и энергичны. Несмотря на то что в подобных организациях существует конкуренция между сотрудниками, все члены команды стремятся к получению общих положительных результатов.
3. Делающие ставку на компанию. Для данного типа характерна работа в условиях высокого риска. Сотрудникам требуется время чтобы увидеть результаты своих действий. В компании преобладает общая нацеленность на долгосрочное сотрудничество. Все управленческие решения принимаются очень осмотрительно.
4. Ориентированные на процесс. Данный тип культуры определяется тем, что риски при принятии решений минимальны. Сделки не оказывают большого влияния на успех компании на рынке.

Г. Хофштеде голландский исследователь решил изучить, насколько похожи или отличаются культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в 40 странах. В общей сложности он обработал 116 000 анкет. [30, с. 88]

Его результаты были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур: стремление избегать неопределенность; мужественность, женственность; индивидуализм – коллективизм; дистанция между людьми, имеющими различный статус.

Дать оценку сложившейся корпоративной культуры можно посредством различных методов. Самые распространенные из них:

- Метод поэлементной качественной оценки корпоративной культуры очень важен, так как его можно использовать при последовательном улучшении существующей культуры. В целом, понятие «корпоративная культура» складывается из нескольких элементов: традиции компании, миссия компании, цели компании, базовые ценности, стиль общения, модель поведения, корпоративная пресса, история компании, девиз компании, кадровая политика, система мотивации, социально-психологическая культура, система мотивации персонала.

- Метод опроса – это активный метод анализа корпоративной культуры предприятия, к нему относится анкетирование. Этот метод трудоемкий, но намного достовернее других, так как позволяет выявить непосредственно у самого сотрудника его отношение к корпоративной культуре, а также установить, какие элементы и ценности являются наиболее важными для него. Анализ полученных ответов позволяет сделать соответствующие обобщения и выводы.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки.

## **2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУП «ВОДОКАНАЛ» Г. БАЛАШИХА**

### 2.1. Общая характеристика предприятия

МУП «Балашихинский водоканал» на протяжении 49 лет производит водоснабжение и приём стоков из жилого фонда, от предприятий и учреждений, гарантируя высокое качество работ, исправность инженерных сетей и непрерывность оказания услуг.

Работая по утверждённым администрацией округа планам, предприятие обеспечивает водоснабжение более 4 000 абонентов – как частных лиц, так и организаций различного масштаба и профиля. Более 200 000 жителей ежедневно

получают воду от МУП «Балашихинский водоканал», пользуются системами водоотведения и канализации предприятия.

МУП «Балашихинский водоканал» обслуживает:

- 283 км водопроводных сетей;
- 256 км канализационных сетей;
- 430 км инженерных сетей.

Сотрудничество с пользователями производится на основании договоров, с соблюдением установленных в Российской Федерации норм к обеспечению водой и приёму стоков.

Основная задача МУП «Балашихинский водоканал» – это обеспечение жителей и организаций качественной водой. Специалисты предприятия осуществляют комплекс работ, начиная с периодического забора и анализа источников воды, её очистки и поставки абонентам и заканчивая улучшением её качества.

МУП «Балашихинский водоканал» эксплуатирует:

- 44 артезианских скважин;
- 34 резервуаров чистой воды;
- 36 водопроводно-насосных станций;
- 20 водозаборных узлов;
- 30 канализационно-насосных станций;

Поскольку собственные источники Балашихи не могут удовлетворить все потребности пользователей услуг по объёму и качеству воды, часть её закупается у Мосводоканала. Разбавление собственной воды приобретённой позволяет повысить её качество и снизить себестоимость, а следовательно, поставить её потребителям по оптимальным тарифам.

## 2.2. Анализ корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха

Для анализа корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха были использованы следующие методы:

- метод поэлементной качественной оценки;
- определение типа корпоративной культуры с использованием
  - а) методики К. Камерона и Р. Куинна;
  - б) методики Т. Дила и А. Кеннеди;
  - в) методика Г. Хофштеде.
- метод опроса с использованием анкеты.

По причине большого числа сотрудников был использован выборочный опрос, для этого был использован опрос с помощью квотной выработки (табл. 2.1).

Таблица 2.1

#### Структура респондентов исследования

Вид респондентов	Доля в общей совокупности респондентов
Руководители высшего звена	1%
Руководители среднего звена	2%
Специалисты (ИТР)	12%
Рабочие	85%

МУП «Водоканал» г. Балашиха - это предприятие с большой численностью персонала, работающего на производственных площадках, расположенных в различных частях г. Балашиха.

В списочном составе МУП «Водоканал» на 01.01.2017 состояло 1 824 человек, на 31.12.2017 - 1 171 человек.

Внешними атрибутами корпоративного стиля предприятия является логотип, сайт, флаг, эмблема, которая располагается не только на фирменных бланках, но и на

всех документах, транспорте, одежде, визитных карточках сотрудников Водоканала. Данные элементы являются важной составляющей корпоративной культуры. Одежда, сувениры, календари являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде. Фирменные атрибуты - являются эффективным инструментом для обеспечения комфорта и оригинальности рабочих мест сотрудников. Главное здание предприятия находится в центре города. Кабинеты сотрудников имеют скромное оформление. В наличии все необходимое оборудование и мебель. Важно не только донести, чем организация отличается от конкурентов, главное, чтобы это понимали ее сотрудники. Ведь каждый человек является своего рода посланцем, который несет во внешний мир сообщение о том, что собой представляет его работодатель. Именно поэтому сегодня многие организации начинают больше внимания уделять корпоративным атрибутам как элементам корпоративного бренда.

Следующим фактором, оказывающим значительное воздействие на корпоративную культуру является кадровая политика. Основными направлениями кадровой политики на предприятии является:

- привлечение молодых специалистов, для формирования эффективной системы ротации кадров;
- взаимодействие с учебными заведениями в целях обучения и повышения квалификации сотрудников;
- периодическая аттестация руководителей и специалистов на соответствие занимаемой должности;
- формирование кадрового резерва на предприятии;
- контроль за нарушениями дисциплины труда, в том числе с целью предотвращения несчастных случаев на производстве.

На предприятии проводится аттестация рабочих мест по условиям труда. По результатам проведенной аттестации рабочих мест разрабатываются планы мероприятий по каждому подразделению по устранению выявленных превышений вредных производственных факторов. Ежемесячно в структурных подразделениях предприятия проводятся «Дни охраны труда». Результаты проведения Дня охраны труда рассматриваются на производственных совещаниях, принимаются меры к устранению выявленных недостатков.

В МУП «Водоканал» г. Балашиха принят и действует «Коллективный договор». Коллективный договор заключен в соответствии с действующим трудовым

законодательством РФ и трехсторонним соглашением. Разделы Коллективного договора, регулирующие трудовые отношения и оплату труда на предприятии, подготовлены в соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ. Разработаны Положения о структурных подразделениях, они регламентирует деятельность конкретного подразделения и определяют:

- порядок образования подразделения;
- структуру подразделения;
- порядок взаимодействия с другими структурными подразделениями.
- функции, задачи, права и ответственность подразделения.

На предприятии отсутствуют документы непосредственно регламентирующие корпоративную культуру, описывающие модели поведения сотрудников, стандарты отношений и взаимодействия сотрудников. – корпоративный стандарт поведения или кодекс корпоративной культуры. О наличии официальной корпоративной культуры можно говорить, если прописаны организационные ценности, правила и нормы поведения. Соответствующие правила необходимы чтобы документально оформить уже сложившуюся корпоративную культуру, привнести в нее элементы идеальной модели организации.

Традиции предприятия. Ежегодно отмечаются такие праздники как Новый год, день ЖКХ, день рождения предприятия. Существует традиция поздравлять ветеранов в канун Дня Победы. В целях поддержания здорового образа жизни организуются различные спортивные мероприятия. Проходят конкурсы рукоделия, фотовыставки. Для детей сотрудников, отправляющихся в первый класс проводится День первоклассника.

Как и во многих крупных организациях в МУП «Водоканал» г. Балашиха существует субкультура. Ее можно охарактеризовать как «неконфликтующую» субкультуру, то есть ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях предприятия и ее наличие не является препятствием для деятельности предприятия, так как руководство не подавляет существующие различия, понимая, что именно разнообразные ценности, существующие в субкультурах лучшего всего способствуют формированию сильного коллектива и способствуют развитию предприятия.



На следующем этапе исследования было проведено анкетирование, посвященное социально-психологическому климату в коллективе (Приложение 1). Анализ анкет направлен на определение степени проявлений в коллективе следующих качеств:

- доброжелательное отношение друг к другу;
- свободное выражение своего мнения;
- коллективизм;
- контактность.

При обработке результатов выявлено, что психологический климат на предприятии благоприятный, в коллективе сложились доброжелательные отношения, существует привязанность к месту работы.

Следующая анкета диагностирует стиль руководства, как автократический, либеральный либо демократический (Приложение 2). По результатам анкетирования можно сделать вывод что директору МУП «Водоканал» г. Балашиха присущ демократический стиль руководства. Для данного стиля характерно:

- выработка решений, согласованных с заместителями, делегирование полномочий;
- распределение ответственности между подчиненными;
- информирование коллектива о важных вопросах;
- вежливое общение;
- благоприятный психологический климат в коллективе.

Корпоративная культура является одним из самых эффективных средств мотивации сотрудников. После удовлетворения сотрудником материальных потребностей возникает необходимость в нематериальной мотивации. В МУП «Водоканал» г. Балашиха сотрудникам предлагаются следующие мотиваторы:

#### 1. Материальные:

- Заработная плата, ежемесячная премия по результатам работы;
- 13-я зарплата. Выдается в случае, если предприятие выполнило годовой план работы. Выплачивается сотрудникам, которые не имеют дисциплинарных взысканий в течение года.

2. Нематериальные: различные льготы; социальный пакет; соревнования; карьерный рост; конкурсы.

Например, ежегодно проводится конкурс «Лучший по профессии» для рабочих цехов. По результатам конкурса выстраивается рейтинг участников. Занявшие первые три места получают призы. Ежегодно предприятие выделяет деньги на подарки сотрудникам и их детям к новому году. Оказывается, материальная помощь в случае рождения ребенка, свадьбы, похорон. Если дети сотрудников посещают частный детский сад им выплачивается ежемесячно компенсация в размере 5000 руб. Сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет выплачивается по 2000 рублей. Также на предприятии занимаются организацией детского оздоровительного отдыха, дети в дни летних каникул отправляются в летние лагеря часть расходов оплачивает предприятие. Все мероприятия предусмотрены коллективным договором, смета расходов утверждается ежегодно.

Для диагностики типа корпоративной культуры была использована методика OCAI разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Достоинствами этого метода является универсальная диагностика желаемого и существующего типа корпоративной культуры, достаточно простая анкета и визуализация результатов. Результаты исследования по данной методике показали, что в МУП «Водоканал» г. Балашиха доминирует иерархическая культура (35 %). Второе место занимает рыночная (32 %), затем клановый тип (21 %), на последнем месте находится адхократическая (12 %) (см. рис. 2.1). При таком типе культуры поведение сотрудников регулируется нормами и правилами, которые приняты в организации. Все цели и задачи четко прописаны и регламентированы. Сотрудники стремятся повысить уровень клановой культуры, создать более дружественную обстановку в коллективе, сплоченность, преданность.



Рис.2.1 Корпоративная культура в МУП «Водоканал» г. Балашиха

Используя методику, разработанную Гертом Хофштеде, корпоративную культуру МУП «Водоканал» г. Балашиха можно охарактеризовать следующим образом (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Характеристика корпоративной культуры

Аспект	Характеристика
стремление избегать неопределенность	На предприятии высокая степень избегания неопределенности, персонал стремится работать в стабильных условиях. Соперничество не приветствуется.
мужественность, женственность;	В МУП «Водоканал» г. Балашиха наблюдается проявление мужественности, решения принимаются рациональные, взвешиваются все варианты,
индивидуализм – коллективизм;	Наблюдается коллективизм. При принятии решений учитываются мнения сотрудников. Руководство использует традиционные методы мотивации персонала. В коллективе наблюдается сплоченность.
дистанция между людьми, имеющими различный статус	На предприятия средняя дистанция власти. Каждый сотрудник может встретиться с директором предприятия. Решения принимаются согласованно, каждый может высказать свою точку зрения.

Для определения уровня корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха была использована методика Т. Дила и А. Кеннеди. Все ключевые аспекты приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Уровень корпоративной культуры

Критерии

Ценности	Ответственность перед обществом, так как предприятие относится к организациям жизнеобеспечения, работа направлена на удовлетворение потребностей потребителя. Уважение к сотрудникам.
Герои	Директор предприятия. Решительный. Не стремится к радикальным изменениям. Уделяет большое внимание профессиональному росту сотрудников
Ритуалы	Ежедневные утренние и вечерние «планерки». Стенгазета с поздравлениями. Культурно-массовые мероприятия. Конкурсы.
Структура общения	Общение по электронной почте. На предприятии действует система электронного документооборота «Куратор». Неформальное общение происходит во время перерывов.

На основе данной таблицы можно сделать вывод, что для МУП «Водоканал» г. Балашиха характерна культура процесса. Сотрудники предприятия боятся сделать что-то неверно, предпочитают заботиться о том, как выполняется работа, то есть концентрируются на самом процессе работы, а не на том, что выполняется.

Шейн Э. считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: поверхностном, среднем и глубинном. На основании этого были проанализированы уровни корпоративной культуры предприятия:

1. Уровень артефактов - поверхностный (то, что воспринимается человеческими чувствами).

- демократичный стиль руководства;
- отсутствие дресс-кода;
- доброжелательные отношения между сотрудниками;

2. Уровень верований и ценностей - подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации):

- высокий уровень производительности труда;
- ориентированность на совместную работу;

- высокая ответственность сотрудников за результаты работы;
- стимулирование профессионального роста, через обучение и повышение квалификации;

3. Уровень базовых предположений - глубинный (скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения).

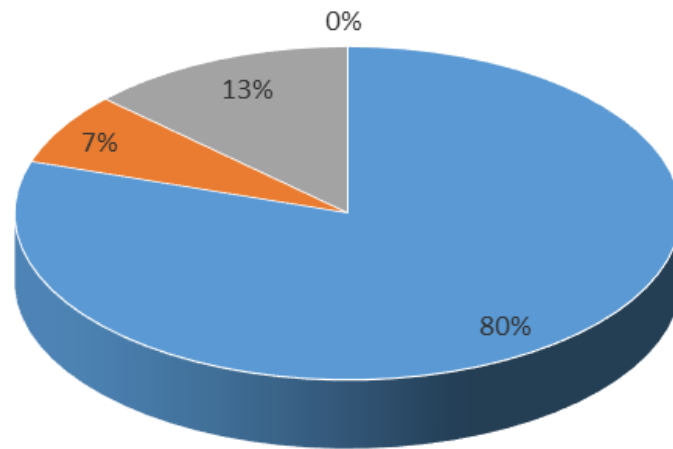
- соблюдение режима работы;
- опрятный внешний вид;
- вежливость.

Проведенные исследования показывают, что на предприятии уделяется внимание корпоративной культуре, однако, чтобы наиболее полно проанализировать существующую корпоративную культуру, необходимо оценить ее эффективность.

### 2.3. Оценка эффективности корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха

Для того чтобы оценить эффективность корпоративной культуры и понять проблемы, существующие на предприятии было проведено анкетирование. В анкете были вопросы, касающиеся морально-психологического климата, культуры организации, мотивации, ценностей на предприятии. Результаты ответов предложены в виде диаграмм.

При проведении опроса для оценки морально-психологического климата в коллективе 80% респондентов сказали, что их все устраивает, дружный и сплоченный коллектив. Я всегда могу положиться на сотрудников, как на подчиненных, так и на вышестоящих, 7% сказали, что им все равно, 13% - хотелось бы чуть более теплых, дружеских отношений, ни один человек не сказал, что в коллективе присутствует некоторое напряжение (см. рис. 2.2).



- меня всё устраивает
- всё устраивает, но хотелось бы более открытых отношений
- на отношения с коллегами мне всё равно
- существует некоторое напряжение с сотрудниками

Рис. 2.2. Оценка морально-психологического климата в коллективе

На вопрос «Существуют ли в организации материальные и нематериальные поощрения?». 66 % респондентов ответили положительно, и добавили, что они их получали. 7% ответили отрицательно, и 7 % сказали, что есть, но эти сотрудники их не получали (рис. 2.3).

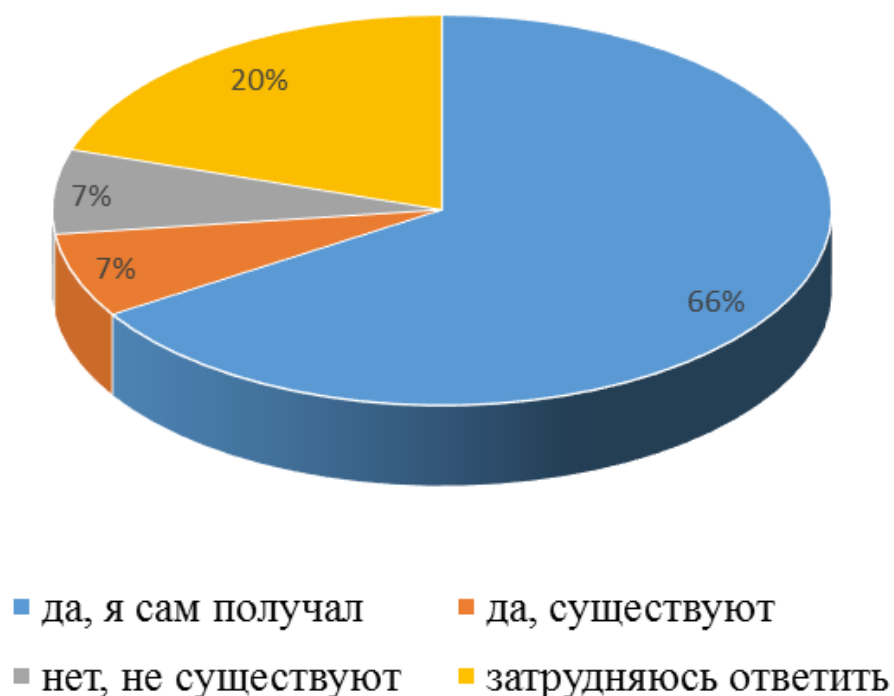
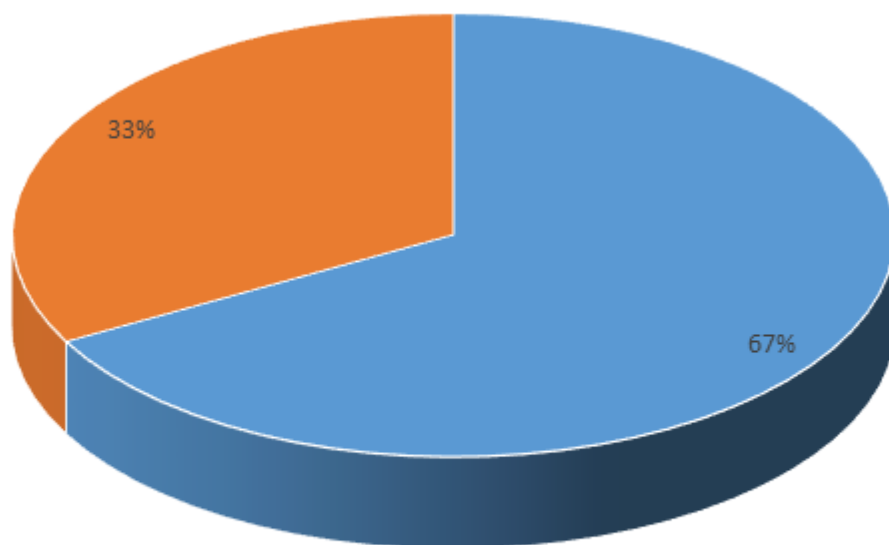


Рис. 2.3. Существуют ли в организации материальные и нематериальные поощрения?

Проанализировав статистику ответов, можно сделать вывод что большинство сотрудников знают о существующих в организации поощрениях. А сотрудники которые затруднились ответить на данный вопрос работают на предприятии менее 1 года, они не знают корпоративной культуры предприятия, и судя по ответам, пока не очень хотят в нее вникать.

Был проведен опрос сотрудников для определения мнения по поводу создания кодекса корпоративной культуры. В результате опроса сотрудников, мы выяснили, что 67 % одобряют создание кодекса корпоративной культуры, примерно 33% – считают это пустой тратой времени. Равнодушных нет (рис. 2.4).



- Да, конечно
- Нет, не нужен. Это пустая трата времени

Рис. 2.4. Нужен ли организации кодекс корпоративной культуры

Следующий опрос посвящен ценностям сотрудников МУП «Водоканал» г. Балашиха. На вопрос «Какие ценности являются в Вашей организации основными» ответы распределились следующим образом: 37% сотрудников главной ценностью считают размер заработной платы, 27% сотрудников ответили справедливость оценки труда, стабильность рабочего места и перспективу роста 17%, возможность участия в принятии решений – 14%, 5% в качестве ценности отметили интересную работу (см. рис. 2.5).

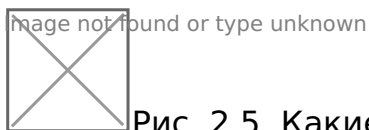


Рис. 2.5. Какие ценности являются в Вашей организации основными?

На вопрос о времени работы на предприятии получены следующие ответы 38% работают более 10 лет, а 34% – от 5 до 10 лет. Чуть меньше половины, опрошенных работают менее 5 лет, это говорит о том, что коллектив относительно стабилен (рис. 2.6).



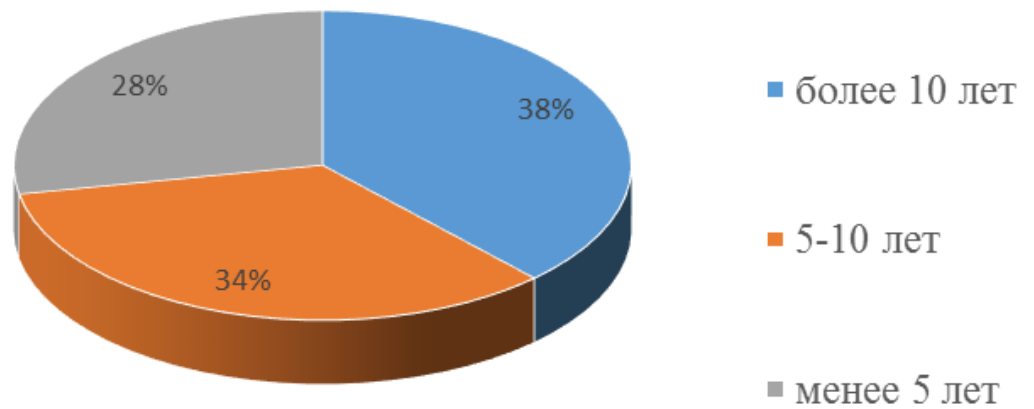


Рис. 2.6. Сколько времени вы работаете в данной организации?

Сотрудники организации плохо представляют миссию организации. Четкое представление имеют 15%, смутно – 38%, не представляют – 47% сотрудников (см. рис. 2.7).

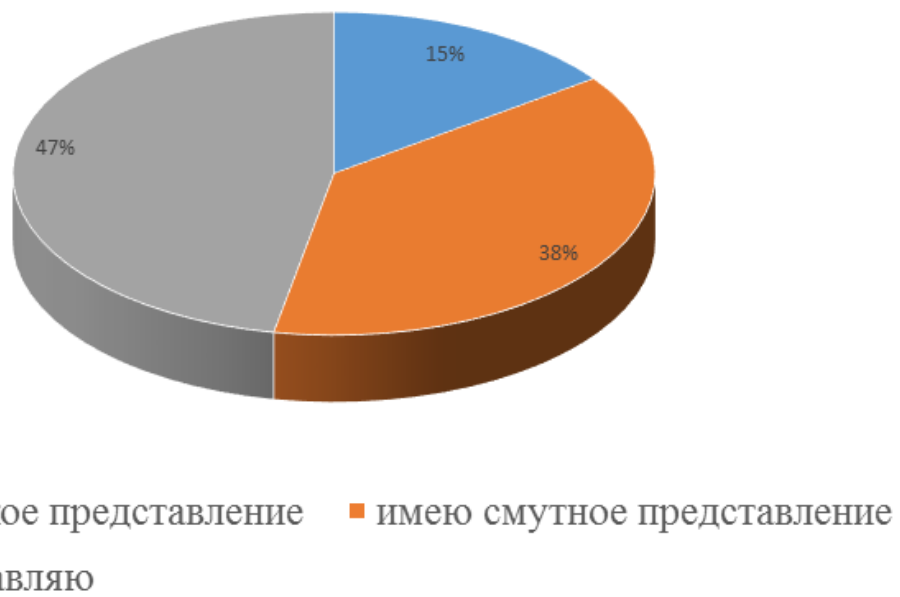


Рис. 2.7. Имеете ли Вы представление о миссии организации?

На вопрос о стратегии предприятия большинство сотрудников ответило, что не имеют понятие о стратегии организации – 68%, а оставшиеся 32% несмотря на утвердительный ответ не смогли четко сформулировать стратегию (рис. 2.8).

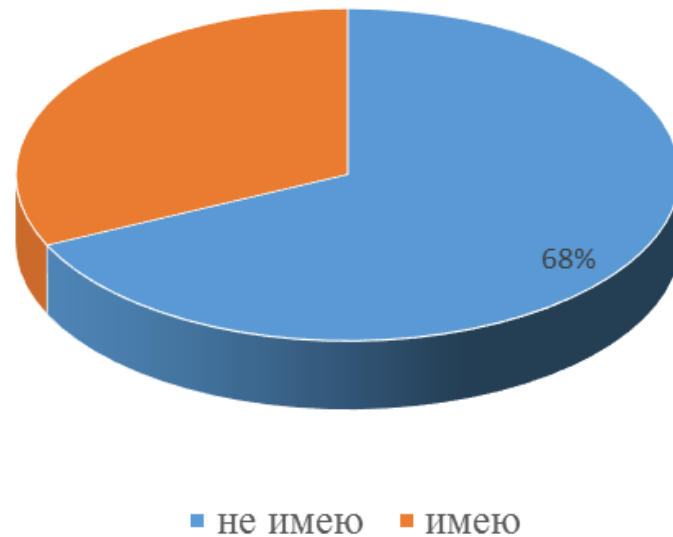
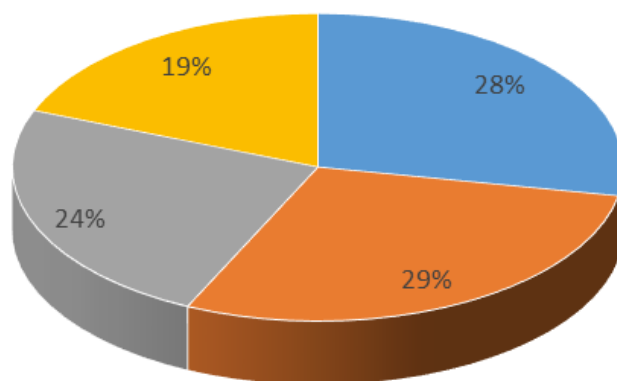


Рис. 2.8. Имеете ли вы понятие о стратегии предприятия?

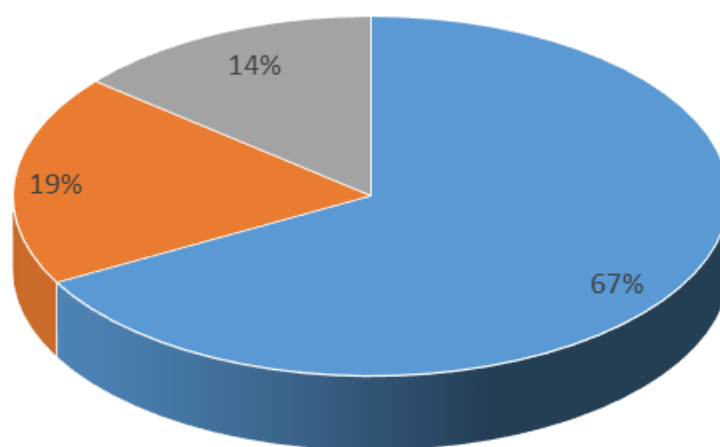
Следующий вопрос: «Корпоративная культура для Вас – это». Совместный отдых с коллегами и руководством (28%), социальная помощь на предприятии (29%), наличие фирменных атрибутов (24%) и комплекс традиций и обрядов (19%) (см. рис. 2.9).



- Совместный отдых с коллегами и руководством
- социальная помощь на предприятии
- наличие фирменных атрибутов
- комплекс традиций и обрядов

Рис. 2.9. Корпоративная культура для Вас – это:

На вопрос какого рода мероприятия по совместному отдыху проводятся на предприятии получены следующие результаты: спортивно-массовые мероприятия – 67%, выезды на природу – 19%, другие виды совместного отдыха – 14% (рис. 2.10).



- спортивно-массовые мероприятия
- выезды на природу
- другие виды совместного отдыха

Рис. 2.10. Какого рода мероприятия по совместному отдыху проводятся?

Откуда Вы узнаете о целях организации: из беседы с руководителем – 35% и 32% – из документов, 17% такой информацией не располагают (см. рис. 2.11).

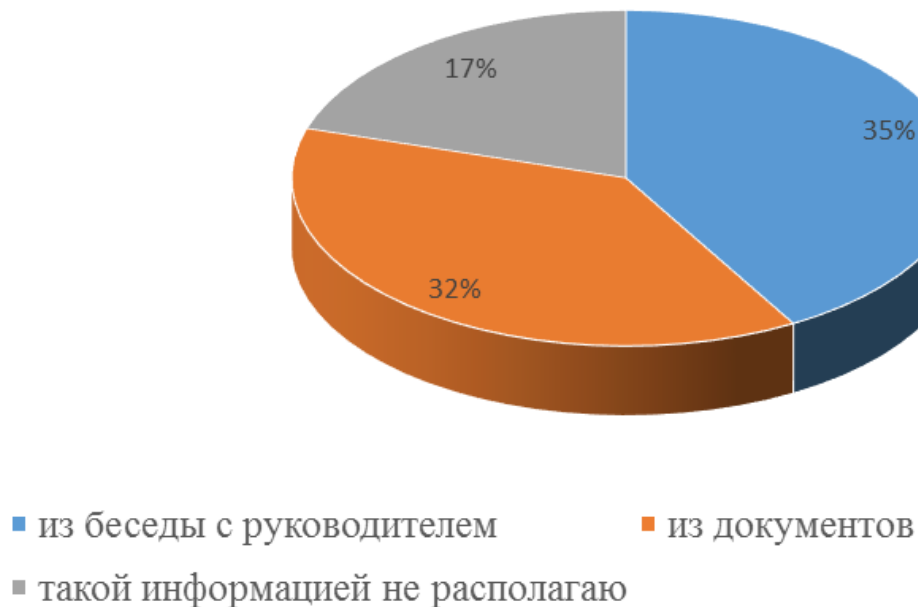


Рис. 2.11. Откуда Вы узнаете информацию о целях организации?

Следующий вопрос: «Насколько для Вас важны хорошие взаимоотношения в коллективе?» Как видно из полученных ответов, большинству участников анкетирования очень важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом и только 24% это не очень важно (рис. 2.12).

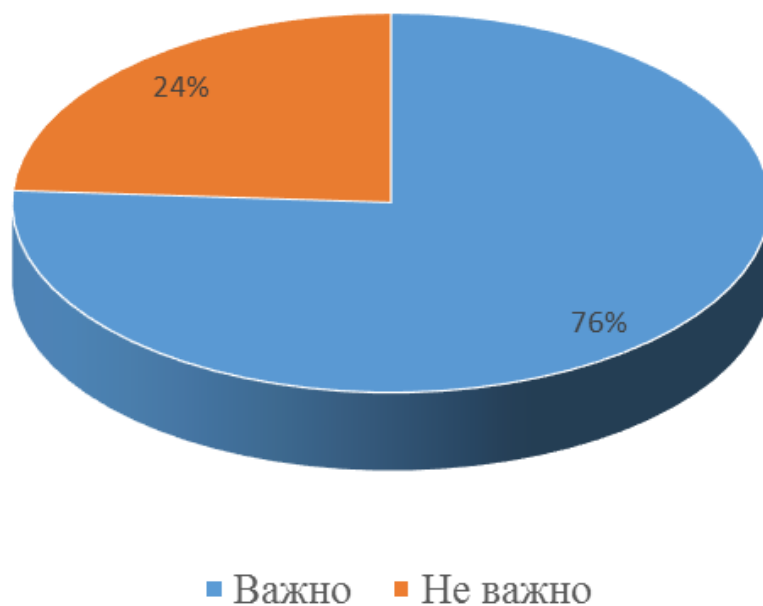


Рис. 2.12. Насколько для Вас важны хорошие взаимоотношения в коллективе?

Для большей части сотрудников наиболее важными формами материального стимулирования являются различные доплаты, премии – 55%, наименьшее значение имеет доплата за стаж работы на предприятии – 10% (см. рис. 2.13).

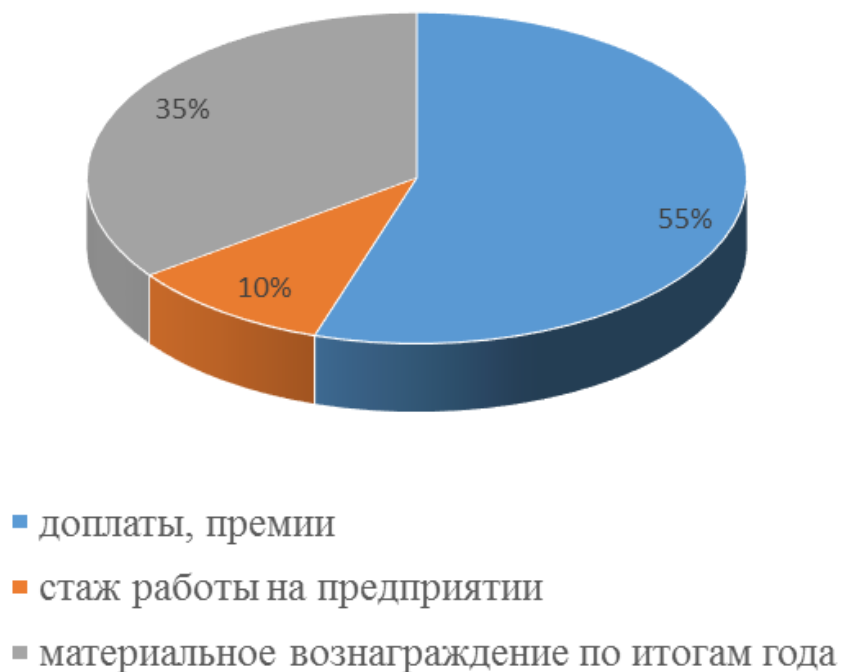
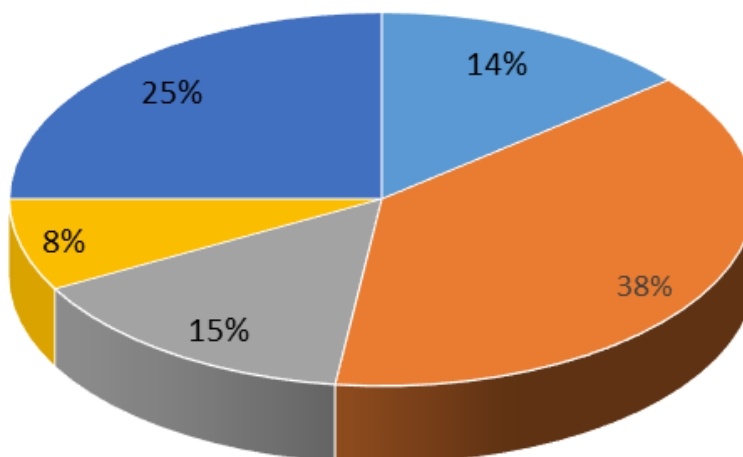


Рис. 2.13. Наиболее важные материальные формы стимулирования для Вас?

Из графика видно, что наиболее значимыми формами нематериального стимулирования являются социальное обеспечение – 38%, карьерный рост – 25% и моральное вознаграждение (рис. 2.14).



- корпоративные праздники
- социальное обеспечение
- моральное вознаграждение
- обучение, повышение квалификации
- карьерный рост

Рис. 2.14. Значимые формы нематериального стимулирования

На вопрос насколько важен для Вас карьерный рост, 53% опрошенных сотрудников ответили – очень важно иметь хорошие возможности для продвижения по службе, соответственно 47% – не очень важно (рис.2.15).

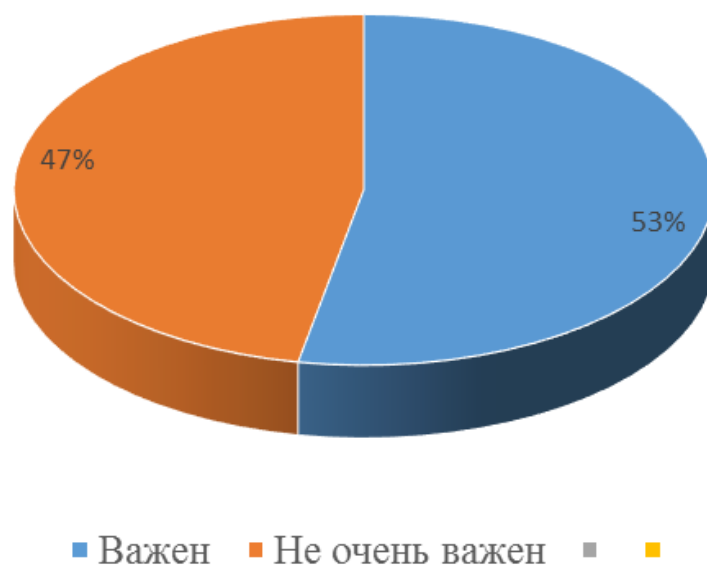


Рис. 2.15. Насколько важен для вас карьерный рост?

«Хорошо осуществляется повышение квалификации кадров» считает большинство опрошенных сотрудников – 88% (рис. 2.16).

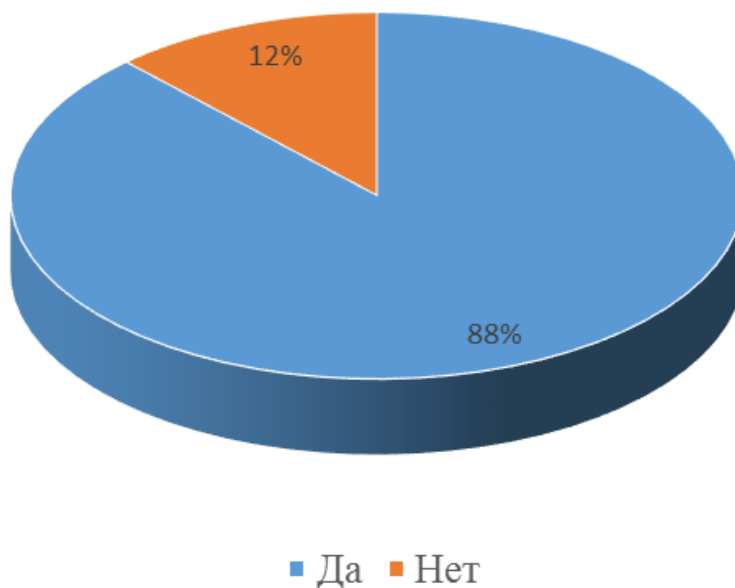


Рис. 2.16. Достаточно ли хорошо на Вашем предприятии осуществляется повышение квалификации кадров?

Большая часть сотрудников хотят достаточно долго проработать в своей организации – 83%, соответственно 17% опрошенных планируют проработать

недолго в организации (рис. 2.17).

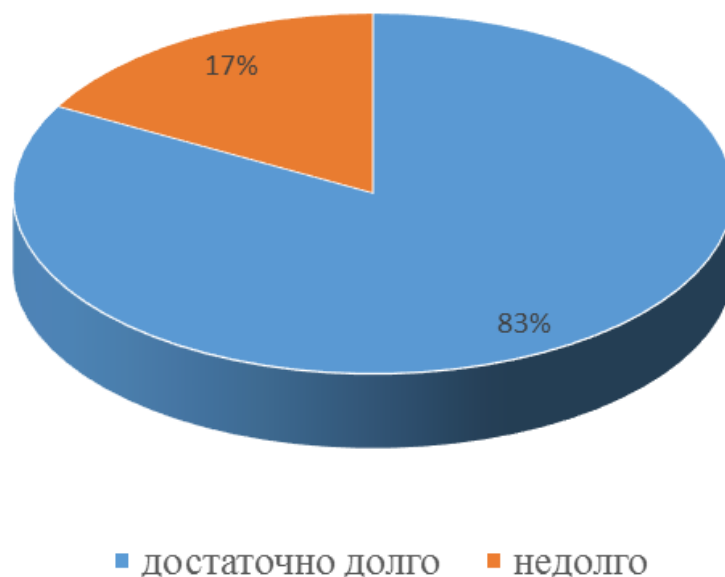


Рис. 2.17. Сколько еще Вы хотите проработать в данной организации?

На вопрос «Удовлетворены ли Вы существующей корпоративной культурой» 66% дало утвердительный ответ. Однако есть работники, которых либо не устраивает существующая корпоративная культура (12%), либо частично устраивает (22%) (рис. 2.18).

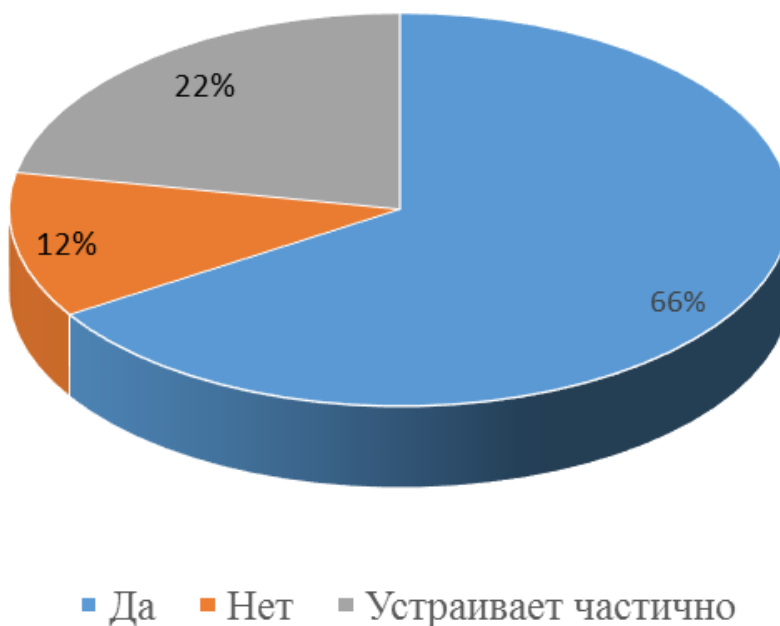
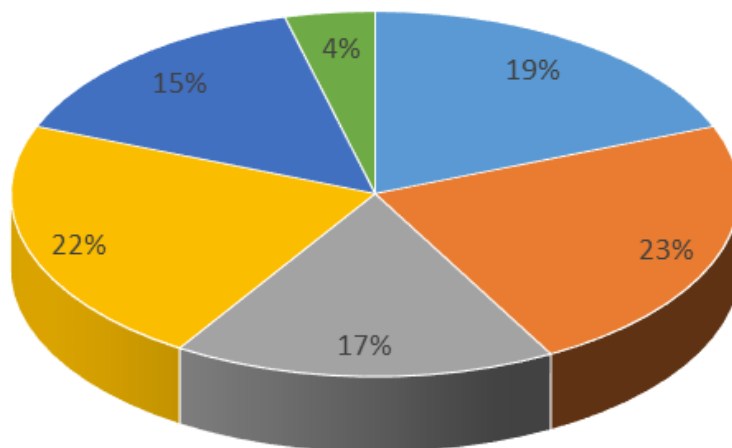




Рис. 2.18. Удовлетворены ли вы в целом существующей в вашей компании корпоративной культурой?

Для определения неудовлетворенности теми или иными составляющими культуры компании. Был проведен опрос, направленный на выявление неудовлетворенности сотрудников существующей корпоративной культурой (рис. 2.19);

- Атмосферой (климатом), сложившейся в коллективе 19%;
- Политикой фирмы и руководства 23%;
- Стилем руководства 17%;
- Содержанием работы 22%;
- Возможностями профессионального роста 15%;
- Атмосфера теплоты и поддержки 4%.



- Атмосфера сложившаяся в коллективе
- Политика предприятия
- Стиль руководства
- Содержание работы
- Возможностями профессионального роста
- Атмосферой теплоты и поддержки

## Рис. 2.19. Что не удовлетворяет Вас в нынешней корпоративной культуре?

Анкетирование показало, что более половины опрошенных не имеют представления о целях и стратегии предприятия. Для большинства сотрудников главной ценностью является заработная плата и справедливость оценки труда, а не интересная работа и возможность участия в принятии решений. Для персонала предприятия важны отношения в коллективе, есть стремление к созданию дружественной атмосферы, хотя 13% опрошенных всё же не устраивает климат в коллективе. Немало сотрудников недоволено стилем руководства и политикой предприятия в целом.

После проведенных исследований сделаем вывод. Корпоративная культура МУП «Водоканал» г. Балашиха имеет как достоинства, так и недостатки. Рассмотрим их.

- в МУП «Водоканал» г. Балашиха нет четко сформированных миссии, стратегии и цели, которые были бы ориентированы на потребителя, на эффективность и качество процессов, на развитие персонала;
- организации ориентирована на потребителя и результат, постоянно совершенствуется качество;
- сотрудники не имеют четкого представления о миссии, целях и стратегии предприятия. Грамотные руководители должны посвящать каждого сотрудника в такие моменты работы компании и это является недостатком в их работе;
- на предприятии не прописаны правила поведения сотрудников, это также является недочетом, так как это способствовало бы слаженной работе и доброжелательной обстановке в коллективе;
- на предприятии нет единого стиля, объединяющего все части организации. Нет регламентированного дресс-кода;
- на предприятии каналы информации эффективны и налажены. К ним относятся сайт, рабочие совещания и планерки. Посредством электронной почты каждый сотрудник может поделиться опытом, высказать свое мнение. Это относится к числу положительных моментов, поскольку не каждая организация уделяет внимание мнению своих работников;
- отрицательным моментом является отсутствие на предприятии системы адаптации персонала;
- важным нематериальным стимулом к работе, а также сплочению коллектива способствует совместный досуг. На предприятии этому уделяется достаточно внимания: проводятся спортивные соревнования, выезды на природу и т.д.;

- не совсем должным образом осуществляется материальная мотивация. Для большей части сотрудников наиболее важными формами материального стимулирования являются различные доплаты (премии, бонусы);
- большое внимание в МУП «Водоканал» г. Балашиха уделяется повышению квалификации кадров. У предприятия есть возможность качественно обучать персонал, ведь от профессионализма работников, от их мастерства зависит результат, а, следовательно, прибыль предприятия;
- проанализировав динамику численности персонала, а также результаты анкетирования, можно сделать вывод, что численность работников недостаточно стабильна, наблюдается повышение текучести кадров;
- присутствует недостаточная удовлетворенность персонала климатом в коллективе;
- 17% опрошенных не намереваются долго работать в МУП «Водоканал» г. Балашиха планируют покинуть предприятие в ближайшее время, что говорит о возможности еще большего повышения текучести кадров.

Все показанные недостатки взаимосвязаны между собой. Оказать существенное влияние на эффективность работы предприятия, на сплоченность коллектива, на качество выполняемых работ может совершенствование существующей корпоративной культуры.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МУП «ВДОКАНАЛ» г. БАЛАШИХА**

#### **3.1. План мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры**

По результатам исследования корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха был разработан организационный план мероприятий. Весь план работ по совершенствованию корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха включает в себя семь этапов: разработка стратегии предприятия, разработка Кодекса корпоративной этики, формирование благоприятного социально-психологического климата, разработка фирменного стиля, совершенствование системы мотивации персонала, улучшение обучения персонала, совершенствование процесса адаптации сотрудников (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Организационный план мероприятий совершенствования корпоративной культуры  
МУП «Водоканал» г. Балашиха

№ Мероприятие	Планируемый результат
1 Разработка стратегии предприятия	Сотрудники предприятия знают о миссии, бизнес-целях, философии, ценностях предприятия и поддерживают их
2 Разработка Кодекса корпоративной этики	Миссия, задачи и стратегические цели сформулированы и прописаны, возможность сотрудникам разобратся в основных составляющих процесса,  разграничить сферы полномочий и ответственности
3 Формирование благоприятного социально-психологического климата	Повысится психологическая готовность коллектива к изменениям в культуре предприятия. Появится высокий уровень сплоченности и согласованности действий сотрудников. Будет сформирован единый коллектив
4 Разработка фирменного стиля	Объединение коллектива, укрепление имиджа предприятия
5 Совершенствование системы мотивации персонала	Развитие самодисциплины, проявление сотрудниками профессионального подхода к работе, повышение уровня доверия руководства к работникам
6 Улучшение обучения персонала	Готовность оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде предприятия

Совершенствование  
7 процесса адаптации  
сотрудников

Уменьшение времени необходимого на адаптацию  
сотрудников, формирование лояльного отношения  
к корпоративной культуре предприятия

По результатам анализа существующей корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие на предприятии корпоративного стиля;
- отсутствие четкого представления о корпоративной культуре среди работников предприятий;
- отсутствие Кодекса корпоративной этики;
- недостатки в системе адаптации персонала;
- недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Целью проекта по совершенствованию корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха является формирование общей корпоративной среды предприятия, которая позволит оперативно реагировать на изменение внешней среды предприятия, обеспечивая организации устойчивое развитие. Для повышения эффективности воздействия корпоративной культуры на работу предприятия необходимо разработать соответствующие мероприятия.

Для успешной реализации проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации руководству предприятия необходимо:

1. Четко сформулировать цели совершенствования корпоративной культуры, определить различия между старым и новым.
2. Оценить предполагаемую экономическую выгоду, достигнутую по результатам совершенствования корпоративной культуры.
3. Обучить сотрудников, выделенных для работы над проектом совершенствования культуры предприятия.
4. Оказать финансовую поддержку планируемых изменений.
5. Обеспечить наличие в проекте улучшения корпоративной культуры аспектов, заинтересовавших бы весь персонал организации.
6. Информировать сотрудников относительно реализации проекта по совершенствованию корпоративной культуры.
7. Быстро реагировать на возникающие в ходе реализации сложности, в том числе оперативно решать любые конфликтные ситуации.

8. Корректировать проект и сроки проведения мероприятий по мере необходимости, так как проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
9. Постоянно осуществлять контроль за полученными результатами, проводить периодическую оценку хода реализации изменений в культуре предприятия.
10. Разработать и осуществить комплекс коллективных мероприятий.

Нижеследующие рекомендации помогут устранить недостатки в корпоративной культуре МУП «Водоканал» г. Балашиха либо собственными силами, либо при помощи специалистов со стороны:

1. Для внесения изменений в корпоративную культуру МУП «Водоканал» г. Балашиха в первую очередь необходимо решить вопросы стратегии предприятия, определить в каком направлении будет развиваться организация, какие задачи будут решаться и при помощи каких средств. Необходимо создать на сайте предприятия раздел с информацией о миссии, ценностях предприятия, разработать девиз и слоган. Сотрудники при необходимости смогут освежить свои знания о предприятии, ее ценностях, миссии и целях.
2. Следующим этапом совершенствования корпоративной культуры предлагается разработка Кодекса корпоративной этики МУП «Водоканал» г. Балашиха. Жесткого стандарта в отношении того, чем должен быть наполнен корпоративный кодекс, нет. Обычно в нем формулируются миссия и задачи предприятия, ее основные ценности, закрепляются стандарты поведения персонала, описываются корпоративные традиции. Кодекс корпоративной этики – документ, который описывает ценности и стандарты предприятия, процедуры их внедрения в практическую жизнь организации и механизмы контроля исполнения принятых правил. В результате создания Кодекса каждый сотрудник должен понимать, каким руководителем хочет видеть предприятие, какие цели преследует и что ожидает от подчиненных. Также Кодекс может содержать идеологическую составляющую, в которой прописываются ценности и принципы работы предприятия. Кодекс корпоративной этики является документом, который настраивает сотрудников на базовые принципы и нормы поведения на предприятии.
3. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Учитывая своеобразие коллектива и наличие на предприятии субкультур, предложенный проект поможет сформировать приверженность единым правилам поведения. Взаимоотношения в коллективе

непосредственно влияют на производительность труда, на отношение персонала к своим обязанностям, на отношения между работником и работодателем. Благоприятный психологический климат в коллективе является залогом успешного функционирования всей организации.

Для формирования благоприятного социально-психологического климата в МУП «Водоканал» г. Балашиха предлагаются следующие мероприятия:

- при формировании коллектива необходимо учитывать психологическую совместимость сотрудников, и в зависимости от целей сочетать разные типы поведения людей;
  - в коллективе опираться на наиболее авторитетных, активных сотрудников (неформальных лидеров), которым доверяет персонал;
  - руководителю необходимо управлять процессом формирования ценностей, норм поведения, групповым мнением и настроением;
  - необходимо своевременно предупреждать и разрешать межличностные конфликты, проводить анализ причин их возникновения;
  - применение различных психологических методов для формирования у персонала навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (деловые игры, увлечение личным примером, социально-психологические тренинги);
  - использование мероприятий по командообразованию, например, популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня тимбилдинг (в пер. с англ. teambuilding – построение команды).
1. Следующим этапом совершенствования корпоративной культуры является разработка фирменного стиля на предприятии. Для каждого человека одежда является способом проявления своей индивидуальности. Однако на рабочем месте и в рабочее время сотрудник представляет собой лицо предприятия и это выдвигает определенные требования к его внешнему виду. Внешний вид сотрудника оказывает влияние на впечатление, которое производит МУП «Водоканал» г. Балашиха как предприятие. Именно поэтому в целях повышения уровня корпоративной культуры необходимо ввести дресс-код для работников предприятия. Сотрудникам рекомендуется придерживаться классического стиля одежды, обуви и прически, так как классический стиль в одежде ассоциируется с надежностью и стабильностью и не отвлекает внимание на себя. Для проведения переговоров необходим строгий деловой костюм, для мужчин предпочтителен галстук. Разрешены джинсы неброской

расцветки классических фасонов. Инженерно-технические работники общаются с потребителями не постоянно, но периодически. Таким сотрудникам можно рекомендовать в рабочее время поверх одежды одевать спецодежду. Рекомендуется чтобы одежда персонала МУП «Водоканал» г. Балашиха отвечала следующим критериям:

- была чистой, опрятной, выглаженной. Сотрудники должны самостоятельно следить за чистотой одежды;
- необходимо чтобы брюки не висели на коленях, при наличии стрелок на брюках они должны быть отглажены;
- рекомендуемая оптимальная длина юбки для женщин – не выше колена;
- необходимо избегать как излишне просторных, мешковатых предметов одежды, так и сильно обтягивающих;
- для летнего времени рубашки, блузки могут быть с коротким рукавом. Не допускаются шорты, короткие юбки, блузки и майки выше талии, одежда, выполненная из прозрачных, слишком ярких и цветастых тканей. Не рекомендуется носить пляжные варианты обуви.

Сотрудникам следует избегать провоцирующих, кричащих мотивов в одежде; спортивного стиля в одежде и обуви; неряшливости и несдержанности в прическе, женщинам в макияже. Необходимо избегать демонстрации открытых частей тела с пирсингом или татуировками.

Сотрудникам рекомендуется иметь сменную обувь на случай неблагоприятных погодных условий (снег, дождь и т.д.). Соблюдение предложенных правил позволит сотрудникам предприятия сосредоточиться на выполнении своих служебных обязанностей, не уделяя большого внимания своему и чужому внешнему виду, а также позволит поддерживать корпоративный имидж предприятия. Контроль за соблюдением вышеперечисленных правил необходимо возложить на начальники в отношении сотрудников своего структурного подразделения. Контроль за внешним видом начальников структурных подразделений осуществляет сотрудник, назначенный директором. В случае, если внешний вид сотрудника не соответствует нормам, разработанным на предприятии, то необходимо лишать его возможности приступить к своим рабочим обязанностям до тех пор, пока его внешний вид не будет приведен в порядок (смена одежды, поправление макияжа, прически и т.д.). Время, которое будет потрачено на это, не считать рабочим и не оплачивать. Сотрудник также должен нести ответственность в полном объеме за сорванные вследствие необходимости привести свой внешний вид в порядок деловые встречи, сделки, потерю клиентов,



в том числе потенциальных.

1. Усовершенствовать систему мотивации персонала. На предприятии существует успешная система мотивации персонала, но она не изменялась на протяжении многих лет, поэтому, для дальнейшего развития предприятия, следует пересмотреть сложившуюся систему мотивирования сотрудников. Например, завести книгу отзывов клиентов и по окончании каждого месяца выдавать или лишать премии сотрудников за отмеченные в ней положительные или отрицательные отзывы. Это будет способствовать повышению ответственности сотрудников. Руководству предприятия необходимо постоянно следить за эффективностью системы мотивации, и при возникновении необходимости совершенствовать ее.
2. Улучшить организацию обучения персонала. Основная задача перевести систему обучения и развития персонала на новый более качественный уровень, сделать этот процесс непрерывным и эффективным, а также оптимизировать затраты на обучение, для этого необходимо:
  - учитывать потребность в обучении как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений;
  - введение контроля эффективности проведенного обучения;
  - усовершенствовать систему обучения – «наставничество»;
  - обеспечить материальное поощрение сотрудников, прошедших обучение.

В первую очередь, необходимо особое значение уделить такому формату обучения, как дистанционное, так как это решит одну из главных проблем подготовки персонала МУП «Водоканал» г. Балашиха позволит увеличить доступность обучения и сократить затраты на подготовку курсов. Не стоит полностью отказываться от тренингов, семинаров, однако необходимо также развивать обучение на рабочем месте, наставничество, а также посттренинговое сопровождение на местах. Еще одной проблемой в МУП «Водоканал» г. Балашиха связанной с обучением персонала является потеря высококвалифицированных кадров из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы. В этой связи, целесообразно – повысить заработную плату работникам по итогам годовой проверки знаний. По критериям оценки, проводить проверку уровня знаний всего персонала, по итогам которой повышать оклад на соответствующий коэффициент.

1. Совершенствовать процесс адаптации новых сотрудников:

- показ презентации о предприятии: история создания, цели, принципы работы, традиции, правила поведения;
- ознакомительная экскурсия по предприятию;
- разработка Положения по адаптации новых сотрудников;

В результате реализации предложенных мероприятий повысится качество корпоративной культуры в МУП «Водоканал» г. Балашиха, это повлияет на удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, повышение производительности труда, снижение конфликтов на предприятии все это будет способствовать успешному развитию предприятия.

### 3.2. Разработка Кодекса корпоративной этики

Подготовка Кодекса корпоративной этики состоит из трех этапов.

#### 1-й этап. Проектирование.

На данном этапе необходимо разработать проект Кодекса с указанием основных целей, ценностей, принципов взаимоотношений персонала, руководства, клиентов, партнеров. Для подготовки этого этапа полезно провести анализ существующих кодексов корпоративной этики других предприятий и их применения.

Определялись ценности и цели предприятия, а также наиболее актуальные области применения Кодекса. В результате на данном этапе должна быть сформулирована концепция Кодекса, в том числе его сфера применения, формат, и предварительный проект текста.

#### 2-й этап. Обсуждение.

На данном этапе должно пройти обсуждение проекта Кодекса в трудовом коллективе, во всех подразделениях предприятия. Необходимо собрать предложения по доработке текста Кодекса и системы его исполнения.

Данную работу нужно провести по следующим направлениям:

- разъяснение сотрудникам предприятия смысла, назначения и сферы применения Кодекса корпоративной этики;
- привлечение сотрудников к процессу создания, обсуждения и внедрения Кодекса;
- создание среди персонала позитивного общественного мнения в отношении Кодекса;

- подготовка квалифицированных сотрудников, необходимых для внедрения Кодекса в практику ежедневной деятельности.

Процесс обсуждения проекта Кодекса включает в себя:

- обсуждение проекта Кодекса, это позволит сотрудникам стать его соавторами, необходимо привлекать сотрудников у которых есть что высказать и предложить для повышения благоприятного климата на предприятии;
- проведение групповой работы по обсуждению проекта Кодекса, с привлечением руководителей и неформальных лидеров, мнение, которых будет инициировать дальнейшее обсуждение документа в коллективе;
- разъяснение ключевых положений Кодекса и ответов на самые актуальные вопросы сотрудников предприятия.

Обсуждение Кодекса уже является началом его внедрения. Процесс обсуждения служит основой для поиска общих интересов руководства и сотрудников, построения единой системы ценностей для сотрудников и руководства.

3-й этап. Интеграция. Этот этап включает анализ всех поступивших предложений, внесение изменений в содержание проекта Кодекса, выработка механизмов исполнения и внедрения документа, корректировка содержания Кодекса. Также на этом этапе подготавливается схема внедрения и исполнения Кодекса, основанная на изучении опыта других предприятий, а также на предложениях сотрудников. Итогом третьего этапа проекта становится создание окончательного варианта текста Кодекса и распространение его среди персонала.

Для разработки Кодекса корпоративной этики были использованы результаты исследований корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха, учтены особенности коллектива и недостатки существующей корпоративной культуры. Таким образом, разработанный нами и предложенный для внедрения Кодекс корпоративной этики является уникальным документом конкретной организации, который включает в себя не только видение руководства, но и нормы и ценности организации присущие рядовым сотрудникам. Для того, чтобы Кодекс стал поводом для корпоративной гордости и служил укреплению культуры на предприятии, он должен быть принят всеми сотрудниками предприятия и руководством.

Разработанный Кодекс состоит из следующих разделов (приложение 1):

1. Назначение и область применения Кодекса

2. Цели Кодекса корпоративной этики
3. Основные понятия, используемые в Кодексе
4. Этические ценности
5. Основные этические принципы Компании
6. Отношения с работниками
7. Отношения со сторонними организациями и клиентами
8. Отношения с органами государственной власти
9. Охрана здоровья, безопасность и охрана окружающей среды
10. Эффективность, контроль и отчетность
11. Конфликт интересов
12. Соблюдение конфиденциальности
13. Соблюдение положений Кодекса
14. Заключительные положения

Особенностью Кодекса корпоративной этики является возможность каждому сотруднику почувствовать себя членом команды, при этом, соблюдать правила и нормы должны на всех уровнях, начиная от рядовых сотрудников заканчивая директором предприятия.

Создание и соблюдение благоприятной корпоративной этики в коллективе– это сложный труд, но в итоге он приносит золотые плоды: сотрудники начинают ценить друг друга и со всей ответственностью относятся к работе, на предприятии формируется положительный имидж, способствующий более эффективному его функционированию.

### 3.3. Разработка Положения по адаптации сотрудников

Перед набором персонала предприятие уже несет расходы, определяя нужную квалификацию будущего сотрудника, создавая место труда, составляя программы тестирования и собеседования. При появлении нового сотрудника есть риск, что он уйдет через несколько недель лишь потому, что не влился в коллектив либо не справился с предложенным объемом работы. Важно предусмотреть определенные методы адаптации для новых сотрудников, которые не только должны влиться в коллектив в кратчайшие сроки, но и с первого дня трудиться в полную силу.

Именно для этого и необходима программа адаптации персонала, которая будет включает в себя ряд мероприятий, направленных на приобщение нового сотрудника к трудовому процессу и обретению психологического комфорта в окружении новых коллег. Положение об адаптации персонала на предприятии

направлено на решение следующих задач:

- установление основных понятий, используемых в тексте документа;
- описание целей, которые ставит перед собой данный документ;
- описание требований, по которым должен осуществляться процесс адаптации работников;
- необходимо описать варианты взаимодействия коллектива с новым сотрудником;
- необходимо прописать порядок действий по адаптации сотрудников, а также ответственность отдельных лиц, участвующих в процессе адаптации;
- указать права и обязанности всех участников процесса адаптации.

При разработке положения по адаптации сотрудников необходимо привлекать всех заинтересованных лиц, а также юриста для определения юридических аспектов документа. Определенной законодательством формы положения об адаптации персонала на предприятии нет. Этот документ относится к регулированию внутреннего распорядка организации, поэтому и составляется он исходя из тех процессов, которые протекают на конкретном предприятии. Поэтому при составлении документа необходимо учитывать, что на каждом предприятии структура и процесс адаптации могут различаться, поэтому важно учитывать особенности конкретного предприятия. Необходимо в положении по адаптации персонала прописать конкретные мероприятия, не ссылаясь на общие формулировки, которые могут быть проигнорированы, или не поняты сотрудниками.

Разработанное Положение по адаптации сотрудников (приложение 2) включает в себя общие положения; цели и задачи адаптации; сроки адаптации; структура адаптации; ответственность отдела кадров и непосредственного руководителя; мероприятия по адаптации; организация наставничества.

#### 3.4. Экономический эффект от совершенствования корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха

Развитие корпоративной культуры предприятия дает ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения.
2. Непродуктивные затраты времени снижаются.
3. Повышается удовлетворенность персонала.
4. Повышается производительность труда.

#### 4. Растет экономическая эффективность производства.

Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры связаны с материальными затратами. При расчете экономического эффекта мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха необходимо учитывать все издержки, связанные с реализацией предложенных мероприятий.

Затраты на мероприятия включают:

- обновление сайта предприятия;
- разработка девиза, слогана предприятия;
- повышение фирменного стиля (выпуск оригинальной сувенирной продукции, новые вывески, указатели и пр.);
- поддержание традиций и ритуалов предприятия (привлечение специалистов по организации корпоративных мероприятий, мини-банкеты и пр.);
- организация тренинга по групповой сплоченности и формированию трудового коллектива;
- разработка дресс-кода.

Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры будем использовать традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе.

Экономический эффект = дополнительная прибыль, получаемая от мероприятий, дополнительная экономия – затраты на осуществление мероприятий.

Сначала оценим затраты предприятия на реализацию указанных мероприятий (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Затраты на мероприятия по совершенствованию

№ Вид затрат	Стоимость (тыс. руб.)	Сумма за год (тыс. руб.)
1. Обновление сайта компании	15 Один раз в год	15
2. Разработка девиза, слогана предприятия	15 Однократно	15
3. Выпуск оригинальной сувенирной продукции, новые вывески, указатели и пр.	20 Один раз в год	20
4. Проведение корпоративных мероприятий, включая привлечение специалистов в данной области	100 Три раза в год	300
5. Организация тренингов по командообразованию и др.	75 Два раза в год	150
6. Разработка дресс- кода	60 Однократно	60
7. Разработка и внедрение Кодекса корпоративной этики и Положения по адаптации	20	20
Итого:		570

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят в 2017 г. 570 тыс.руб.

Теперь оценим дополнительную прибыль, которую получит предприятие от внедрения указанных мероприятий. Реализация предложенных мероприятий в области совершенствования корпоративной культуры приведет к повышению мотивации сотрудников, поскольку отношения руководителей с персоналом будет строиться с учетом социальных аспектов в трудовых отношениях. Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Чтобы оценить эффективность от снижения текучести персонала, необходимо рассчитать затраты на замещение одного сотрудника в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Расчет затрат на замещение работника

Наименование затрат	Стоимость	Средняя з/пл 20000 руб. 1 час = 120 руб.
<b>Увольнение</b>		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение производительности в продолжение 3-х месяцев	3000
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа времени уволившегося, 3 часа других - в ср. 90 р/час	630
Время на собеседование с уволившимся	30 мин - руководитель отдела (60р/час) 30 мин - специалист отдела кадров (40 р/час) 1 час уволившегося	170



Документальное оформление увольнения	3 часа, уволившегося (подписание обходного листа) 1 час - специалисты (в среднем - 50 р/час) 1 час -специалист отдела кадров (40 р/час)	450
	ИТОГО	4250

#### Наем нового работника

Подача объявление в средства массовой информации	на специализированном сайте 1 раз, на телевидении 1 раз	320
Собеседование	5 часов - специалист отдела кадров (40 р/час) 2 часа - руководитель подразделения (60р/час)	320
Анкетирование	3 часа (тестирование и обработка результатов) - специалист отдела кадров (40 р/час)	120
Проверка рекомендаций	звонки на предыдущие места работы	100
Оформление документов при приеме на работу	в среднем - 3 часа для всех специалистов (40 р/час)	120
	ИТОГО	980

#### Адаптация нового работника

Обучение на рабочем месте руководителем	20 мин в день, 60 дней, руководитель отдела (60р/час)	1200
Дополнительная нагрузка коллег по работе	30 мин в день, 60 дней, сотрудник (40 р/час)	1200
Снижение производительности труда на период испытательного срока	В среднем на уровне 65% от нормативной в течение 3 мес.	39000
	ИТОГО	41400
	ВСЕГО	46630

Таким образом, затраты на замену одного сотрудника в среднем составляют 46тыс.руб., что является для предприятия существенной суммой.

Расчет суммы, необходимой на замену сотрудников, уволившихся в 2017 г., 220 человек\*46,63тыс.руб. = 10258,6тыс.руб.

Проведение предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры позволит снизить уровень текучести кадров на предприятии до уровня 5%. В 2017 г. уровень текучести кадров в МУП «Водоканал» г. Балашиха составил 18,8%, значит снижение уровня текучести в этом году составит 13,8%.

При той же численности персонала, число уволившихся сотрудников составит  $1173 * 5\% = 58$  чел.

Соответственно, экономия на затратах, связанных с наймом новых сотрудников составит:

$Эк = (220 - 58) * 46,67 \text{ тыс.руб.} = 7560,54 \text{ тыс.руб.}$

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры составит:

Эк = 7560,54 - 570 = 6990,54 тыс.руб.

Из расчетов видно, что при снижении текучести, предприятие сэкономит большую сумму денежных средств, часть которых так же можно будет потратить на дальнейшее развитие корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха. Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Корпоративная культура играет значительную роль в системе управления предприятием, и ее недостатки могут привести к снижению эффективности деятельности предприятия в целом. Корпоративная культура является неким незримым компонентом, связывающим воедино элементы системы управления, что позволяет эффективно и безболезненно проецировать все проекты на существующую систему управления.

Грамотно усовершенствованная корпоративная культура позволяет не только улучшить процесс внутренней коммуникации, но и обеспечивает лояльность сотрудников, помогает поддерживать командный дух коллектива, обеспечивает полноценную адаптацию сотрудника и формирует чувство причастности к миссии предприятия, к его успехам и достижениям.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступило предприятие МУП «Водоканал» г. Балашиха, предметом – корпоративная культура.

Данное предприятие является монополистом в сфере деятельности жилищно-коммунального хозяйства по обеспечению водоснабжения и водоотведению города. Экономические показатели свидетельствуют о достаточно устойчивом финансовом состоянии МУП «Водоканал» г. Балашиха.

Для анализа корпоративной культуры и выявления проблем, существующих на предприятии, было проведено анкетирование среди сотрудников. По результатам проведенного исследования было выявлено, корпоративная культура МУП «Водоканал» г. Балашиха имеет следующие недостатки:

- в МУП «Водоканал» г. Балашиха нет чётко сформированных миссии, стратегии и цели;
- на предприятии не прописаны правила поведения сотрудников.

- на предприятии нет единого стиля, объединяющего все части организации, нет регламентированного дресс-кода;
- отсутствует система адаптации персонала;
- не совсем должным образом осуществляется материальная мотивация;
- численность работников недостаточно стабильна, наблюдается повышение текучести кадров.
- присутствует недостаточная удовлетворенность персонала климатом в коллективе.

Все показанные недостатки взаимосвязаны между собой, и оказывают существенное влияние на работу предприятия, на сплоченность коллектива, на качество выполняемых работ.

Для совершенствования корпоративной культуры МУП «Водоканал» г. Балашиха были предложены следующие мероприятия:

- внедрить разработанный нами Кодекс корпоративной этики и Положение по адаптации персонала;
- улучшить социально-психологический климат в коллективе, путём проведения предложенных мероприятий;
- решить вопросы стратегии предприятия;
- разработать дресс-код;
- усовершенствовать систему мотивации персонала;
- улучшить организацию обучения персонала.

Расчет затрат на проводимые мероприятия и экономии, которую можно будет получить после совершенствования корпоративной культуры показал, что внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно. МУП «Водоканал» г. Балашиха - это предприятие с большой численностью персонала, работающего на производственных площадках, расположенных в различных частях г. Балашиха. Для того, чтобы сотрудники Водоканала ощущали себя единым коллективом, было предложено создать такую корпоративную культуру, которая позволила бы персоналу ощущать чувство гордости за результаты своего труда и за то, что они работают именно на этом предприятии, Предложенные мероприятия вызвали интерес со стороны руководства МУП «Водоканал» г. Балашиха и имеет научную ценность решаемых проблем, так как позволяют улучшить корпоративную культуру на предприятии, тем самым снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, и соответственно, повысить эффективность деятельности предприятия.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1. Аверьянова А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России / А.А. Аверьянова // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 345–347.
- 2. Бадя Т.. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций / Т.Бадя // Управление развитием персонала. – 2011. – №1. – С. 5.
- 3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия – 2018. – 320 с.
- 4. Балашова Н. В. Организационная культура: учеб. пособие / Н. В. Балашова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. – 234 с.
- 5. Бехар Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks/ Говард Бехар Альпина Бизнес Букс / Г. Бехар. – 2018. – 186 с.
- 6. Блинов В.А. Искусство управления персоналом: учебное пособие / В.А. Блинов. – М.:Гелан, 2011. – 411с.
- 7. Бобошко М. Ю. Значение корпоративной культуры в деятельности компании / М. Ю. Бобошко, Т. В. Светник // Вопросы экономики, организации и управления предпринимательской деятельности: сб. науч. тр. – Иркутск, 2013. – С. 26–28.
- 8. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры / А.В. Бочкарев // «Эмси консталтинг». – М.: АйТи, 20015 –2016. – Режим доступа: <http://www.emcon.ru/mgc.html> (дата обращения 02.04.2017).
- 9. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко. – М.: Дашков и К€,15 –136 с.
- 10. Веселова О. Н. Корпоративная культура, инновации и управление изменениями / О.Н. Веселова. – Кадровик. – 2014. – №5. – С.32.
- 11. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление / В.Я. Горфинкель, В,С.Торопцов, В.А. Швандар. – Издательство: Юнити-Дана, 2018. – 128 с.
- 12. Гулимова А. Привилегированные сотрудники и их влияние на корпоративную культуру компании / А.Гулимова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №1. – С. 5.
- 13. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 154 с.
- 14. Елфимова М. Практики корпоративного правления в России / М.Елфимова, Ю.Овчинникова // Мотивация и оплата труда. – 2012. – №1. – С. 4

15. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности [Текст]: автореф. дис. канд. фил. наук: 09.00.11 / Е.С. Жерихов. – Иркутск, 2014. – 20 с.
16. Жищинский Д.К. Проблемы корпоративной культуры производственного предприятия/ Д.К. Жищинский // Экономика. Право. Менеджмент. – Сборник трудов молодых исследователей БГУ. – Иркутск, Выпуск 1(7), 2017.
17. Занковский А.Н. Организационная культура / А.Н. Занковский А.Н – М.: 2017. – 168с.
18. Иванова Е. А., Корпоративное управление [Текст] / Е.А. Иванова. – СПб: Питер. – 2017. – 255 с.
19. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования / В.Изотов // Работа и зарплата. – 2016. – №4. – 58 с.
20. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 206 с.
21. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR / Капитонов Э.А., А.Э. Капитонов. – М., Ростов-на-Дону: Март. – 2013. – 416 с.
22. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика / Э.А.Капитонов – Альфа-пресс, 2015. – 352 с.
23. Козлов В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса / В.Козлов // Управление корпоративной культурой. – 2011. – №4. – С. 17
24. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития / В.В. Козлов.– М.: Гардарика, 2014. – 269 с.
25. Козлов В.В. Корпоративная культура: учебно-практическое пособие / В.В. Козлов. –М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2016. – 304 с.
26. Колесников А.В. Стратегия построения корпоративной культуры // Интерактивная наука. 2017. №12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-postroeniya-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 27.05.2017).
27. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие / авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2015. – 96 с.
28. Лапина. Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие / Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2015. – 97 с.
29. Лохонова Г. М., Корпоративная культура будущих работников потребительской кооперации: теория, опыт и перспективы развития: монография / Г. М. Лохонова. – Рос. ун-т кооп., Чебоксар. кооп.

ин-т(филиал) . – Чебоксары : [б. и.] – 2011. – 103 с.

30. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями: учебно-практическое пособие / С.Я. Луцкий, А.Я. Ландсман. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 192 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Опросник: стиль руководства

Выберите, пожалуйста, в каждом пункте один вариант, характеризующий руководителя

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

- а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

- а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
- б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

- а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
- в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.



9.

- а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

- а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

- а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

**16.**

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

КЛЮЧ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Оценивает(ют)ся:

1. а б в

9. а б в

2. а б в

10. а б в

3. а б в

11. а б в

4. а б в

12. а б в

5. а б в

13. а б в

6. а б в

14. а б в

7. а б в

15. а б в

8. а б в

16. а б в

Ключ

№ а б в № а б в

1 д к п 9 д к п

2 д к п 10 к п д

3 к п д 11 п д к

4 д п к 12 д к п

5 п д к 13 п к д

6 к д п 14 к д п

7 п к д 15 к д п

## **Интерпретация**

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

**ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д**, Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

**ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П**

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К**

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе**

1

Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны:

- А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди;
- Б) в нашем коллективе есть всякие люди;
- В) большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.

2

Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга?

1 — нет;

2 — скорее нет, чем да;

3 — не знаю, не задумывался об этом;

4 — скорее да, чем нет;

5 — да, конечно.

3

Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

А) деловых качеств большинства членов коллектива \_\_\_\_\_;

Б) личных качеств большинства членов коллектива \_\_\_\_\_.

1 — нет;

2 — пожалуй, нет;

3 — не знаю, не задумывался об этом;

4 — пожалуй, да;

5 — да.

4

Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5

Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись:

- А) это меня бы вполне устроило;
- Б) не знаю, не задумывался над этим;
- В) это меня бы совершенно не устроило.

6

Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива?

- А) нет, не мог бы;
- Б) не знаю, не задумывался об этом;
- В) да, мог бы.

7

Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

8

Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива?

- 1 — нет;
- 2 — скорее нет, чем да;
- 3 — не знаю, не задумывался об этом;
- 4 — скорее да, чем нет;
- 5 — да, конечно.

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

-Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1-9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

-Отрицательная оценка (-1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1-9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

-Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1-9»);
- ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------

1.

2.

...

п.

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; -1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

$$\bar{X} = E(+)-E(-) / n,$$

где E(+)<sup>—</sup> количество всех положительных ответов;

E(-)<sup>—</sup> количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до -1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до -1) делится на три равные части:

От -1 до -0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От -0,33 до +0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению психологического климата в подразделении.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

«СОГЛАСОВАНО» «УТВЕРЖДАЮ» Председатель профсоюзного комитета Директор

МУП «Водоканал» г. Балашиха МУП «Водоканал» г. Балашиха

\_\_\_\_\_ А.А. Трофимов \_\_\_\_\_ Н.И. Говричев



«\_\_»\_\_\_\_\_2017 г. «\_\_»\_\_\_\_\_2017 г.

## **КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ**

РАБОТНИКОВ МУП «ВОДОКАНАЛ» Г. БАЛАШИХА

Балашиха, 2017 г.

### **1. Общие положения**

1.1. Кодекс корпоративной этики работников МУП «Водоканал» г. Балашиха (далее Предприятие) устанавливает необходимые этические стандарты и нормы поведения, которыми должен ежедневно руководствоваться в своей деятельности работник МУП «Водоканал» г. Балашиха. Предприятие исходит из того, что деятельность и поведение работника, заключившего с ней трудовой договор, будет при любых обстоятельствах соответствовать высоким профессиональным стандартам и моральным ценностям.

1.2. Цели Кодекса корпоративной этики:

- развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности;
- повышение и сохранение доверия к предприятию со стороны делового сообщества,
- укрепление репутации открытого и честного участника рынка;
- предотвращение потенциальных рисков, нарушений и конфликтных ситуаций,
- поощрение этического поведения и наложение санкций за неэтичное поведение.

1.3. Положения Кодекса обязательны к применению во всех структурных подразделениях Предприятия.

1.5. Положения Кодекса также относятся к агентам, консультантам и другим деловым партнерам в тех случаях, когда они представляют ее или действуют от имени Предприятия.

1.6. Предприятие призывает третьи стороны сообщать представителям Предприятия о случаях несоблюдения ее работниками, агентами или

контрагентами принципов и правил, изложенных в настоящем Кодексе.

## **2. Основные понятия**

**Руководитель** – Директор предприятия, а также лица, исполняющие их обязанности.

**Работник** – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Предприятием на основании трудового договора.

**Члены семьи** – супруг/супруга, дети, внуки, родители, родные братья/сестры, лица, находящиеся на иждивении, родители супруга/супруги и лиц, совместно проживающих с ними, другие близкие родственники.

**Конфликт интересов** – ситуация, в которой личная (материальная или иная) заинтересованность работника и/или связанных с ними третьих лиц (родственники, друзья, деловые партнеры, др.) препятствует или может препятствовать надлежащему исполнению работником своих должностных обязанностей

**Конфиденциальная информация** – информация, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ и представляет собой коммерческую, служебную или

личную тайны, охраняющиеся ее владельцем.

## **3. Этические ценности**

3.1. На предприятии особо ценится:

- уважение личных прав и интересов наших работников, требований клиентов и условий сотрудничества, выдвигаемых нашими деловыми партнерами и обществом;

- ответственность, означающую готовность брать на себя ответственность за последствия своих решений, а также иметь мужество противостоять тому, что неприемлемо;

- доверие сотрудникам, которое позволяет нам делегировать полномочия и ответственность за решения и способы их исполнения;

- честность и открытость в отношениях и в предоставлении любой информации, необходимой для нашей работы, а также готовность поддерживать атмосферу, в

которой все сотрудники не боятся открыто обращаться с вопросами и проблемами и сами открыты для конструктивной критики;

- эффективность как устойчивое достижение максимально возможных результатов во всем, что мы делаем;

- справедливость и беспристрастность, предполагающие оплату труда в соответствии с достигнутыми результатами и предоставляющую равные права для профессионального роста;

- забота, проявляемая в наших попытках защищать людей от любого вреда или угрозы их жизни и здоровью и охранять окружающую среду;

- постоянное развитие, которое означает, что каждый из нас развивается сам и помогает развиваться коллегам.

3.2. Соблюдение наших ценностей позволяет нам поддерживать и развивать корпоративную культуру, которая необходима для достижения высочайшего уровня во всех наших деловых устремлениях.

3.3. Наши ценности находят свое отражение в наших успехах. Мы не отступаем от наших ценностей ради получения прибыли. Мы расцениваем наши ценности как связующее звено всех сфер нашей деловой деятельности и ожидаем того же во взаимоотношениях с нашими деловыми партнерами.

#### **4. Основные этические принципы Предприятия**

4.1. Для реализации своих этических ценностей Предприятие разработало и соблюдает этические принципы, включающие в себя следующие основные области:

- отношения с работниками;

- отношения со сторонними организациями и клиентами;

- отношения с органами государственной власти;

- охрана здоровья, безопасность и охрана окружающей среды;

- эффективность, контроль и отчетность;

- конфликт интересов.

4.2. Система исполнения Кодекса опирается на лидерство руководителей Предприятия. Своим поведением они должны поддерживать и развивать корпоративную культуру и показывать пример этичного поведения.

## **5. Отношения с работниками**

5.1. В отношениях с работниками Предприятия соблюдает все требования трудового законодательства и условия трудового договора, уважает личную свободу и права человека, предоставляет каждому равные возможности и не допускает дискриминации в сфере труда, равно как и не применяет детский труд.

5.2. Предприятие соблюдает конфиденциальность и обеспечивает гарантии защиты персональных данных работников.

5.3. Предприятие считает, что их работники:

- не вправе заниматься деятельностью, существенно отвлекающей или мешающей им исполнять свои должностные обязанности на Предприятии (за исключением случаев, когда

возможность и (или) необходимость такой деятельности предусматривается действующим

законодательством, либо коллективным договором Предприятия);

- должны действовать исключительно в интересах Предприятия и избегать любого конфликта интересов;

- должны соблюдать обязательства перед Предприятием и другими работниками;

- не должны принимать от сторонних организаций подарки, услуги и развлечения, которые могут быть истолкованы как попытка коммерческого подкупа;

- не вправе участвовать в кампаниях и акциях, распространять недостоверные сведения, которые могут нанести ущерб репутации Предприятия, его работникам и/или нанести любой другой ущерб.

5.4. Предприятие в отношении работников:

- не допускает любые формы дискриминации или притеснения на рабочем месте и поведения, которое рассматривалось бы как оскорбительное и неприемлемое большинством людей;

- создает условия для профессионального развития работников. Профессиональное развитие направляется на повышение качества выполняемой работы и достижение поставленных целей;
- всегда выполняет свои обязательства перед работниками;
- приветствует инициативу и лидерство как способность принимать решения на всех уровнях, при этом необходимые полномочия делегируются каждому работнику.

## **6. Отношения со сторонними организациями и клиентами**

6.1. Предприятие нацелено на построение взаимовыгодных отношений со сторонними организациями и клиентами на принципах партнерства и взаимного уважения.

6.2. Предприятие:

- всегда выполняет свои обязательства и ожидает выполнения обязательств от своих партнеров;
- ориентируется на потребности клиентов и ожидания партнеров и стремится гарантировать высокое качество своей продукции и услуг;
- стремится к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству и считает, что отношения с деловыми партнерами, основанные на уважении, доверии, честности и справедливости, первостепенны для успеха;
- обязуется в полной мере соблюдать законы и постановления, касающиеся борьбы с легализацией незаконно полученных доходов и финансирования терроризма;
- ведет бизнес с теми клиентами и деловыми партнерами, которые имеют хорошую репутацию и занимаются законной предпринимательской деятельностью, чьи финансовые средства происходят из законных источников. Устанавливая отношения с новым деловым партнером, проводит соответствующую проверку, чтобы убедиться в его соответствии указанным критериям;
- ни в какой форме не принимает и не производит незаконные выплаты и не применяет неэтичные или несправедливые способы воздействия на своих партнеров, или конкурентов;

- предполагает, что их деловые партнеры также поддерживают высокие стандарты этики. Агенты, представители и консультанты Предприятия, должны подтверждать свою готовность действовать согласно принятым политикам и процедурам предприятия и не нарушать ее этические ценности и принципы.

6.3. На Предприятии проводится политика нетерпимости к коммерческому подкупу и коррупции, к которым также относятся и стимулирующие (ускоряющие) платежи за упрощение формальностей.

- Предприятие не использует коррупционные платежи и не содействует легализации денежных средств, полученных преступным путем, для того, чтобы получить или сохранить преимущества для Предприятия, или с какой-либо другой целью. Такие действия категорически запрещены.

- за подобные нарушения на работника могут быть наложены меры дисциплинарной ответственности (вплоть до увольнения), а также к нему могут быть предъявлены судебные иски. Работники всегда имеют возможность сообщить о ставших им известных случаях коррупции или коммерческого подкупа своему непосредственному руководителю.

## **7. Отношения с органами государственной власти**

7.1. Предприятие стремится к построению и поддержанию устойчивых официальных взаимоотношений с государственными органами, чиновниками и другими представителями государственной власти на законной основе.

7.2. Предприятие:

- не предпринимает никаких попыток незаконным способом повлиять на решения государственных органов или их представителей и ответственных работников;

- следует всем законам и требованиям, применимым к их деятельности, и остаются верными как букве, так и духу законов;

- своевременно и полностью платит налоги;

- не поддерживает какие-либо политические партии и движения. Тем не менее, на Предприятии признается право работников на участие в качестве частных лиц в политической деятельности, если это не вредит репутации Предприятия и если при этом работники не используют активы Предприятия, для продвижения своих политических взглядов и удовлетворения амбиций. Работники не должны

представлять свои личные политические взгляды как взгляды Предприятия;

- предоставляет полные и достоверные данные о своей деятельности и готовы предоставлять расшифровку всех показателей своей деятельности. Никто из работников никогда не будет даже рассматривать возможности неверного предоставления фактов или искажения информации.

## **8. Охрана здоровья, безопасность и охрана окружающей среды**

8.1. Предприятие ценит жизнь человека и его здоровье выше экономических результатов и производственных достижений.

8.2. Обеспечение условий производства, безопасного для жизни, здоровья и окружающей среды – прямая ответственность руководителей на всех уровнях управления.

8.3. Все работники несут ответственность за выполнение требований безопасности, охраны здоровья и окружающей среды во всех сферах деятельности Предприятия.

8.4. Предприятие:

- делает все необходимое, чтобы добиться отсутствия аварий, производственного травматизма и экологических происшествий. Стремится к полному соблюдению всех официально принятых экологических норм и требований и в полной мере осознают необходимость развития производства, безопасного для окружающей среды;

- поддерживает поведение, способствующее улучшению здоровья работников и членов их семей.

- постоянно развивают образовательную, организационную и экологическую деятельность для снижения рисков, сопутствующих деятельности Предприятия;

- стремится к применению ресурсосберегающих технологий, развивает и совершенствует системы безопасности труда и экологии.

8.5. Любой работник Предприятия, выполняющий работы от ее имени, должен:

- знать о рисках, сопровождающих его деятельность и влияющих на безопасность его жизни и здоровья, а также жизни и здоровья окружающих;

- осознавать личную ответственность за свою жизнь и здоровье и за жизнь и здоровье окружающих, личным примером поощрять безопасное поведение своих коллег и подрядчиков на работе, а также родных и близких в быту;
- соблюдать все необходимые нормы безопасности и экологические требования, применимые к его деятельности, и понимать возможные последствия отступления от установленных процедур для окружающей среды;
- повышать личную эффективность, инициировать и применять передовые подходы для управления производственными и экологическими рисками;
- экономно использовать природные и энергетические ресурсы, бережно относиться к окружающей среде, понимая ее уникальность и необходимость сохранения ее для будущих поколений.

## **9. Эффективность, контроль и отчетность**

9.1. Предприятие стремится к оптимальному использованию имеющихся в ее распоряжении ресурсов, а также анализирует риски, связанные с ее деятельностью, и управляет такими рисками для достижения целей, поставленных перед ней акционерами.

9.2. Предприятие достигнет своих целей только при условии, что каждый работник – от генерального директора до рабочего – будет трудиться эффективно, поэтому:

- каждый работник ставит перед собой амбициозные цели и делает все, чтобы минимизировать риски, которые не позволят их достичь;
- каждому работнику необходимо отчетливо понимать свои цели и их взаимосвязь с целями своего подразделения и всей Предприятие;
- все работники всегда готовы к переменам и новым требованиям внешней среды и используют возможности оптимизации вовлекаемых ресурсов;
- выбор поставщиков и подрядчиков всегда строится на интересах Предприятие, без каких-либо предубеждений;
- все работники Предприятие стараются совершенствовать процессы и методы работы, стараются бороться с необоснованной бюрократией, повышая производительность и эффективность.



9.3. Предприятие придерживается принципа прозрачности и высоких стандартов планирования, контроля и отчетности и стремится к обеспечению сохранности своих активов, включая деловую информацию.

## **10. Конфликт интересов**

10.1. Противоречие между личной заинтересованностью работника и интересами Предприятия может привести к причинению сотрудником материального или иного ущерба Предприятию в результате совершения им умышленных действий либо по неосторожности.

10.2. Все работники, исполняя свои должностные обязанности, должны действовать в интересах Предприятия и избегать любых конфликтов интересов.

10.3. Выявление конфликта интересов и адекватное реагирование на него является важным условием обеспечения защиты интересов Предприятия и ее деловых партнеров.

10.4. В связи с этим Предприятие декларирует следующие ожидания от работников:

- работники будут вести дела с поставщиками, клиентами, подрядчиками и другими лицами, имеющими деловые отношения с Компанией, основываясь исключительно на интересах Предприятия и ее акционеров, без протекции или предпочтения третьих сторон, в основе которых лежали бы личные соображения работников;

- ни один из работников не будет прибегать прямо или косвенно к какому-либо личному займу или услуге от любых физических или юридических лиц, имеющих деловые отношения с Компанией или стремящихся к таким отношениям. Это не распространяется на организации, предлагающие подобные займы или услуги в ходе своей обычной деятельности;

- кандидаты в работники будут без промедления сообщать о любых конфликтах интересов при приеме на работу, а работники – своим руководителям в процессе исполнения должностных обязанностей;

- работники не будут принимать какие-либо подарки или использовать выгоду, связанную с их деятельностью в Предприятии, от любых третьих лиц, а также получать какие-либо доходы или выгоду в качестве поощрения за выполнение функциональных обязанностей, за исключением доходов, получаемых

непосредственно от Предприятие;

- когда конфликта интересов избежать невозможно, работники будут сообщать о данном конфликте интересов своим руководителям и в дальнейшем не участвовать в принятии решений по этому вопросу;

10.5. Все работники Предприятие не вправе использовать инсайдерскую информацию для совершения сделок в личных целях либо интересах третьих сторон.

10.6. Требования о недопустимости конфликта интересов распространяются как на руководителей и работников Предприятие, так и на их членов семьи, если они вовлечены в ситуации, связанные с конфликтом интересов. Все работники должны избегать любых отношений или действий, которые могут помешать принятию объективных и честных решений в рамках их деятельности.

10.7. При этом кандидат в работники на руководящие позиции, при трудоустройстве, помимо обязательной информации и документов, предоставляемых им при приеме на работу, предоставляет достоверную и полную персональную информацию, необходимую Предприятие, для управления риском возникновения конфликта интересов (персональные данные; данные о личном участии или участии членов семьи в правах / управлении сторонними Предприятием и независимо от вида их деятельности, местонахождения, организационно-правовых форм и форм собственности). При заключении трудового договора между Предприятием и кандидатом в работники, последний под подпись знакомится со всеми внутренними документами Предприятие, регулирующими вопросы управления риском конфликта интересов, и принимает на себя обязательство в течение всего периода работы в данной Предприятие соблюдать положения данных документов.

10.8. В течение всего периода работы в Предприятие работник обязуется не использовать внутренние ресурсы Предприятие (финансовые, управленческие, информационные и иные), а также полномочия, которыми работник наделен с целью эффективного выполнения своих должностных обязанностей в интересах Предприятие, для реализации личной заинтересованности, создающей риск конфликта интересов.

## **11. Соблюдение конфиденциальности**

11.1. Защита конфиденциальной информации является одним из необходимых условий поддержания стабильности деятельности Предприятие. Разглашение конфиденциальной информации может нанести ущерб Предприятие.

11.2. Все работники Предприятие не вправе разглашать информацию, составляющую коммерческую тайну, или использовать такую информацию, включая инсайдерскую информацию в личных целях либо в интересах третьих сторон.

11.3. Для сохранения конфиденциальности информации Предприятие ожидает соблюдения следующих требований:

- использование конфиденциальной информации допускается только в рамках выполнения служебных обязанностей. Передача подобной информации любым другим лицам, в том числе коллегам, чья работа не связана с ее использованием, возможна только с разрешения непосредственного руководителя;
- раскрытия информации по различным направлениям деятельности Предприятие для инвесторов и государственных органов в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации уставом и внутренними документами Предприятие;
- обеспечения уважительного отношения к сведениям, предоставленным в распоряжение Предприятие третьей стороной, неукоснительное соблюдение российского и международного законодательства в области охраны интеллектуальной собственности, авторских и смежных прав;
- сохранения конфиденциальности служебной информации о работниках, включая информацию об их персональных данных и доходах, за исключением случаев, предусмотренных российским и международным законодательством;
- ограничения круга лиц, имеющих право общаться от имени Предприятие со средствами массовой информации. Информацию и комментарии относительно деятельности Предприятие вправе обнародовать только уполномоченные на это лица;
- возложения на работников персональной ответственности за содержание размещаемой ими в общедоступных ресурсах сети Интернет информации о Предприятие, ее деятельности и планах.

11.4. Предприятие оставляет за собой право в случае умышленного или неосторожного разглашения ее работником информации, относящейся к коммерческой тайне, к которой он получил доступ в связи с исполнением трудовых обязанностей, применять к нему меры, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

## **12. Соблюдение положений Кодекса**

12.1. Положения Кодекса распространяются на всех работников Предприятия, которые берут на себя обязательство руководствоваться ими в своей работе независимо от должности и статуса.

12.2. При приеме на работу в Компанию работники должны быть ознакомлены с положениями Кодекса и обучены его применению в повседневной работе.

12.3. Если Работник НЕ УВЕРЕН:

- в этичности своих действий или решений;
- в этичности действий или решений своих коллег и руководителей;
- в соответствии своих действий или решений ценностям и принципам Предприятия;

ему необходимо обратиться за помощью к своему непосредственному руководителю

12.4. В случае, если коллега ведет себя неэтично, следует предупредить его об этом, указав, какой принцип Кодекса он нарушает. Все спорные вопросы необходимо решать с непосредственным руководителем.

12.5. Предприятие гарантирует работникам анонимность и ненаказуемость обращения. Любое преследование работника, который заявил о нарушении принципов Кодекса, будет расценено как отдельное нарушение принципов Кодекса.

12.6. Установление наличия в поступках работника действий, признанных несоблюдением им одного или нескольких положений Кодекса, может привести к утрате положительной репутации и доверия со стороны Предприятия, а также являться основанием для сомнений в его лояльности Предприятию.

12.7. Несоблюдение требований Кодекса учитывается при проведении оценки формирования кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

12.8. Указанные меры не заменяют административную, уголовную и гражданскую ответственность, которую несет работник, если нарушения положений Кодекса совпадает с нарушениями действующего законодательства Российской Федерации.

### **13. Заключительные положения**

13.1. Предприятие планирует совершенствовать Кодекс с учетом появления новых тенденций и предложений от работников и заинтересованных лиц.

13.2. Предприятие периодически, в целях актуализации и совершенствования, пересматривает положения Кодекса, а также при необходимости вносит в него изменения и/или дополнения.

13.3. При приеме на работу новых работников ознакомление с Кодексом осуществляется отделом кадров Предприятие.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

«СОГЛАСОВАНО» «УТВЕРЖДАЮ» Председатель профсоюзного комитета Директор  
МУП «Водоканал» г. Балашиха МУП «Водоканал» г. Балашиха

\_\_\_\_\_ А.А. Трофимов \_\_\_\_\_ Н.И. Говричев

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

### **ПОЛОЖЕНИЕ ПО АДАПТАЦИИ**

РАБОТНИКОВ МУП «ВОДОКАНАЛ» Г. БАЛАШИХА

Балашиха, 2017 г.

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации работников МУП «Водоканал» г. Бал (далешихае - предприятие) во всех

структурных подразделениях.

1.2. Процедура адаптации работников предприятия направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового или назначенного на новую должность сотрудника, уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытания при приеме на работу.

1.3. Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику (ст. 70 ТК РФ).

1.4. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники предприятия:

- начальник отдела кадров;
- руководители структурных подразделений;
- сотрудники отдела кадров;
- сотрудники предприятия, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников.

1.5. Общее управление адаптацией вновь принятых работников предприятия возлагается на отдел кадров.

## **2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АДАПТАЦИИ**

2.1. Программа адаптации работников предприятия состоит из двух частей - общей и индивидуальной и рассчитана на весь срок адаптации.

2.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о предприятии, особенностях взаимоотношений предприятия и работника.

Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов:

2.2.1. Оформление документов при приеме на работу.

Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с работником. Для этого работнику необходимо заполнить и подписать в отделе кадров в первый день работы следующие документы: анкету, личную карточку

(форма N Т-2), заявление о приеме на работу, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (если нужно). Документы оформляются при наличии у работника трудовой книжки, паспорта, копии диплома (аттестата), ИНН, свидетельства пенсионного фонда, военного билета (приписного удостоверения), копии свидетельства о рождении детей.

### 2.2.2. Введение в организацию.

В течение этапа введения в организацию новые работники должны быть ознакомлены с организационной структурой предприятия, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей предприятия.

### 2.2.3. Введение в подразделение.

После знакомства с предприятием сотрудник отдела кадров представляет работника коллективу структурного подразделения предприятия и показывает основные помещения. Руководитель структурного подразделения обязан ознакомить работника с функциями и структурой подразделения, порядком взаимодействия подразделения с другими структурными подразделениями предприятия, должностными обязанностями вновь принятого работника.

Руководитель определяет задачи работника на период испытательного срока, степень его ответственности и критерии оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочее место, оснащение, места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования. При необходимости сотрудник отдела информационных технологий регистрирует нового работника в качестве пользователя сети предприятия, определяет внутренний номер и проводит инструктаж по использованию технических средств, включая ограничения по использованию Интернетом и междугородними звонками и звонками на мобильные телефоны.

### 2.3. Индивидуальная часть.

Включает в себя более детальное ознакомление с работой предприятия, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период

прохождения срока адаптации, определяется непосредственным руководителем и включает 2 этапа:

#### 2.3.1. Назначение наставника.

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения назначается наставник. По окончании испытательного срока наставник оценивает работу нового сотрудника, заполняет бланк аттестации и передает руководителю структурного подразделения и в отдел кадров.

#### 2.3.2. Вхождение в должность.

Этот этап предполагает полное освоение работником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию на предприятии, его деятельности и структуре.

### **3. АТТЕСТАЦИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА**

3.1. В целях подведения итогов адаптации отдел кадров организует проведение аттестации по результатам испытательного срока.

3.1.1. За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока работника отдел кадров оповещает работника и ответственных за его адаптацию о дате проведения аттестации по результатам испытательного срока, выдает сотруднику бланк отчета, руководителю подразделения - бланк аттестации сотрудника.

3.1.2. Сотрудник отдела кадров на основании опроса ответственных за адаптацию заполняет бланк общей оценки работника и передает руководителю подразделения.

3.1.3. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности предприятия.

3.1.4. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и, соответственно, адаптационного периода (пункт 1.3), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст. ст. 71, 81 ТК РФ (как не выдержавший испытание).

3.1.5. Руководитель структурного подразделения обязан в течение 3-х рабочих дней сообщить аттестуемому работнику результаты прохождения испытательного



срока и рекомендации по дальнейшему вхождению в должность.