

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
« ____ » _____ 2017 г.

МОДЕРНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ОАО «МРСК УРАЛА» - «ЧЕЛЯБЭНЕРГО»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017.1895 ВКР

Руководитель
преподаватель
_____ / В.А. Конкина
« ____ » _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ – 429
_____ / З.М. Магзумова
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	
1.1 Общая характеристика корпоративной культуры компании.....	3
1.2 Эффективность корпоративной культуры.....	24
1.3 Примеры корпоративных культур отечественных и зарубежных компаний.....	30
2 АУДИТ ОАО «МРСК УРАЛА»-«ЧЕЛЯБЭНЕРГО»	
2.1 Характеристика организационно-хозяйственной деятельности ОАО «МРСК УРАЛА»-«ЧЕЛЯБЭНЕРГО».....	38
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго».....	44
2.3 Кадровый аудит ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго».....	64
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «МРСК УРАЛА»-«ЧЕЛЯБЭНЕРГО»	
3.1 Оценка корпоративной культуры ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго».....	77
3.2 Изменение корпоративной культуры компании.....	82
3.3 Планирование изменений в ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго»...	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Ключевое понятие нашей выпускной квалификационной работы – «организационная культура» стало применять в теории и практике менеджмента относительно недавно, всего около 7-ти лет назад, но она сразу стало востребованным и получило широкие аспекты своего применения. Это связано с многочисленными исследованиями в области управления персоналом, которые проводили специалисты различных наук: экономики, менеджмента, социологии, психологии.

Результаты таких исследования привели к тому, что все чаще внимание руководителей стало обращаться к «человеческому фактору», так как именно этот фактор обладает такими характеристиками как особая важность и чрезвычайная сложность использования. По сути, совокупностью «человеческих факторов» можно считать существующую организационную культуру предприятия, о которой стали вести горячие споры в 1970-80-х годах. Хотя как феномен, организационная культура появилась намного раньше, с тех пор, как появились организации как форма осуществления производственных процессов.

Менялись социально-экономические условия, менялись формы и типы предприятий, вместе с которыми менялись и типы организационной культуры. Но руководители долгое время не обращали на нее никакого внимания, так как не считали организационную культуру чем-то значимым для эффективности производства.

Менялись времена, менялся менталитет работников предприятия, менялись требования, предъявляемые к ним. В настоящее время, в эпоху экономик и знаний, особую роль играют знания, опыт, компетенции и особенно мотивация персонала, которая обеспечивает успешное применение этих знаний и компетенций в практической работе.

В настоящее время организационная культура для каждого предприятия является одним из главных мотиваторов профессиональной деятельности сотрудников.

Большинство ученых едины в мнении о том, что многие проблемы инновационных преобразований, связанные с сопротивлением персонала, обусловлены сложившейся организационной культурой.

Именно это отмечал в своих работах Э. Штейн, призывая руководителей предприятий очень серьезно относиться к феномену «организационной культуры» и вести активную работу по её формированию и совершенствованию, а в некоторых случаях и коррекции.

Сегодня общепризнано, что грамотное управление организационной культурой позволяет топ-менеджерам оценивать функциональную и экономическую устойчивость предприятия, его конкурентоспособность; вырабатывать более точные управленческие решения, позволяющие учитывать реакцию на них сотрудников; планировать развивать все процессы, связанные с «человеческим фактором».

Целью дипломной работы является совершенствование корпоративной культуры для устранения выявленных в ней недостатков в связи с необходимостью достижения стратегической цели МРСК Урала Челябинэнерго во внедрении бережливого производства.

Объект дипломной работы: МРСК Урала Челябинэнерго.

Предмет дипломной работы: корпоративная культура МРСК Урала Челябинэнерго.

Для достижения основной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить общую характеристику корпоративной культуры компании.
2. Понять, как оценивается эффективность корпоративной культуры.
3. Проанализировать примеры корпоративных культур отечественных и зарубежных компаний.
4. Провести анализ внешней и внутренней среды МРСК Урала Челябинэнерго.
5. Провести кадровый аудит МРСК Урала Челябинэнерго.
6. Оценить корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго.
7. Изменить корпоративную культуру МРСК.
8. Спланировать проведение изменений в МРСК Урала Челябинэнерго.

9. Оценить эффективность новой корпоративной культуры МРСК Урала Челябинского филиала.

Если все эти задачи реализовать, то цель дипломной работы будет достигнута.

Информационную основу для выполнения проекта составили: научная и методическая литература таких авторов как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов.

1 ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Общая характеристика корпоративной культуры компании

Организационную культуру по-другому часто еще называют корпоративной культурой, поэтому в данной дипломной работе мы будем использовать эти два понятия как синонимы. В настоящее время понятие «организационная культура» очень многозначно, и это приводит к проблемам его использования (точнее, неиспользования) этого явления в жизнедеятельности организаций. Многие считают, что оно уже приелось, является каким-то устаревшим элементом. На самом же деле корпоративная культура – это из самых важных составляющих эффективной организаций. Сильная компания всегда имеет сильную организационную культуру. Так что же это такое? Ответить на этот вопрос нам поможет анализ точек зрения различных авторов.

В соответствии с Т. Ю Базаровой организационная культура рассматривается как научное понятие, имеющее свою типологию, а корпоративная культура – как практическое понятие, когда имеется в виду конкретная реальная организация.

Еще один пример интерпретации данного понятия: «Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения»[1, с. 421].

По Э. Шейну организационная культура означает паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем[2, с. 31].

По мнению Соломанидиной Т.О. корпоративная культура – это 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 [3, с.27].

Рассмотрим так же несколько точек зрения иностранных ученых (рисунок 1.1).

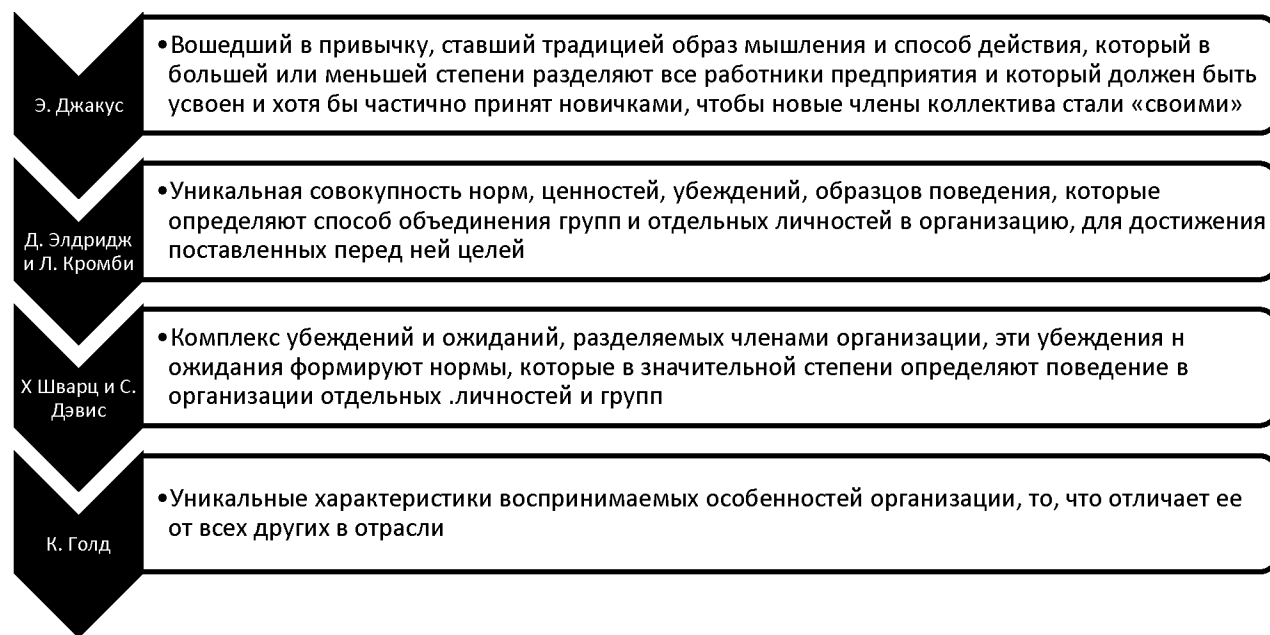


Рисунок 1.1 – Точки зрения иностранных ученых на понятие корпоративных культур[4]

На основании вышеизложенных определений мы понимаем, что корпоративная культура включает в себя различные элементы, какие именно, нам еще предстоит выяснить в данном параграфе. Кроме того, эти элементы принимаются всеми сотрудниками организации или, по крайней мере, большинством. Корпоративная культура уникальна в каждой компании, она отличает одну организацию от другой. Корпоративная культура сохраняется за счет передачи всех этих элементов новым сотрудникам с помощью различных инструментов.

Так как в ходе изучения определений корпоративной культуры было выявлено, что она состоит из определенных элементов, то теперь приступим к анализу того, что ее характеризует.

Одной из самых известных позиций является позиция Ф. Харриса и Р. Морана, которые предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик (рисунок 1.2).

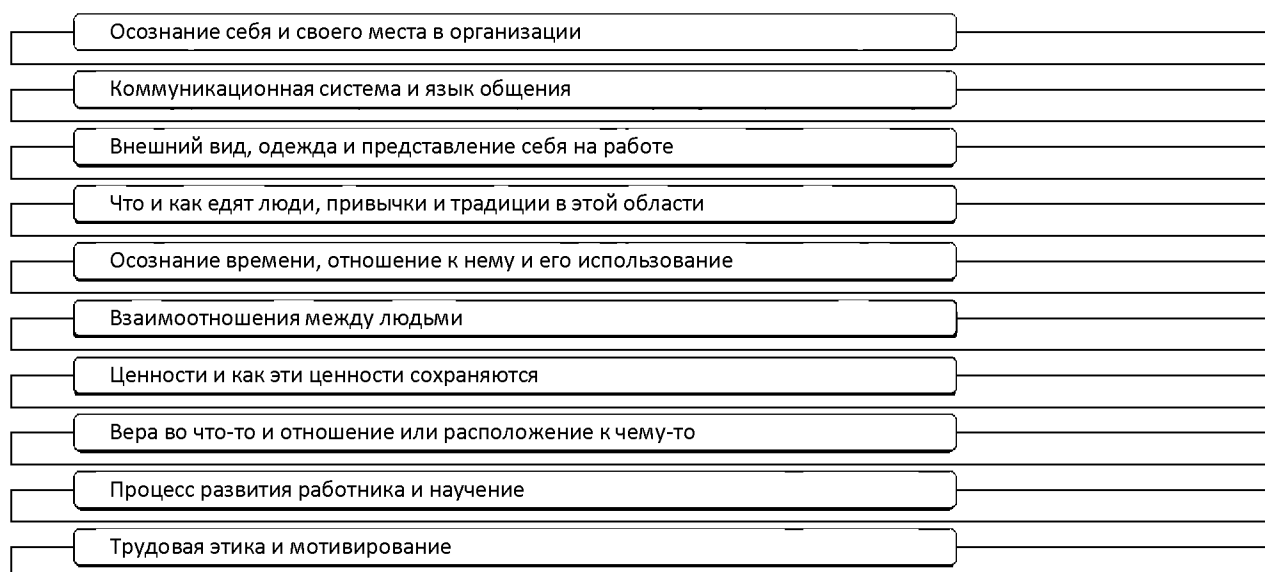


Рисунок 1.2 – Характеристика по Ф. Харрису и Р. Морану

Коллектив авторов Шаталова Н.И., Александрова Т.Л., Вепрева И.Т., Меренков А.В., Суховей А.Ф., Александрова Н.А., Бочкарева Т.В., Галкж А.Д., Фасхнев Р.Г., Базунова М.Е., Шестопалова О.Н., Машьянова Е.Ю., Брюхова О.Ю., Шишкова Г.В., Окунева Т.В. представляют другой вариант характеристик организационной культуры:

1. Ценности, которые принимаются и разделяются всеми членами производственного коллектива. При этом, авторы отмечают существование двух видов таких ценностей:

– положительные – создающие установки на желаемое поведение сотрудников;

– отрицательные – снижающие имеющиеся достижения в организации и препятствующие достижению требуемой эффективности работы.

2. Система отношений между членами организации, предопределяющая правила и нормы поведения персонала.

В систему этих отношений включаются следующие компоненты:

- отношение менеджеров к исполнителям;
- отношение персонала к менеджера;
- межличностные отношения внутри каждого подразделения;
- отношение сотрудников к выполнению своих функциональных обязанностей;
- отношение сотрудников к партнерам и клиентам.

3. Нормы организационного поведения, включающие:

- оперативное и качественно обслуживать клиентов;
- исполнительская дисциплина;
- помощь и взаимовыручка между сотрудниками;
- активное участие в проектной и командной работе и др.

4. Деятельность персонала, обеспечивающая выполнение плановых показателей:

- общая характеристика организационной культуры;
- степень влияния организационной культуры на результаты работы организации;
- помогает ли проводить инновационные преобразования;
- обеспечивает ли поддержку стратегическим планам развития организации.

Если сравнить эти два подхода к определению характеристик корпоративной культуры, которые влияют на поведение сотрудников компании, то можно увидеть явное сходство. Однако, первая классификация гораздо шире и более детализирована, что помогает лучше диагностировать имеющуюся организационную культуру и намечать поэтапное изменение её элементов. Отметим особую важность вычленения элементов организационной культуры, её детальное рассмотрение, нахождение взаимосвязи и взаимовлияния между выделенными элементами, констатация их устойчивости и степени соответствия желаемому состоянию как каждого элемента в отдельности, так и организационной культуры в целом.

Именно поэтому она является такой популярной и признанной. В дальнейшем мы так же будем использовать именно подход Ф. Харриса и Р. Морана.

Перечисляя характеристики корпоративной культуры, мы все равно касались элементов организационной культуры, то есть через что она формализуется, хранится и передается. Представим их на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Элементы корпоративной культуры компании

Однако, это не все элементы корпоративной культуры. По мнению Стекловой О.Е. так же ее важными составляющими являются (рисунок 1.4).

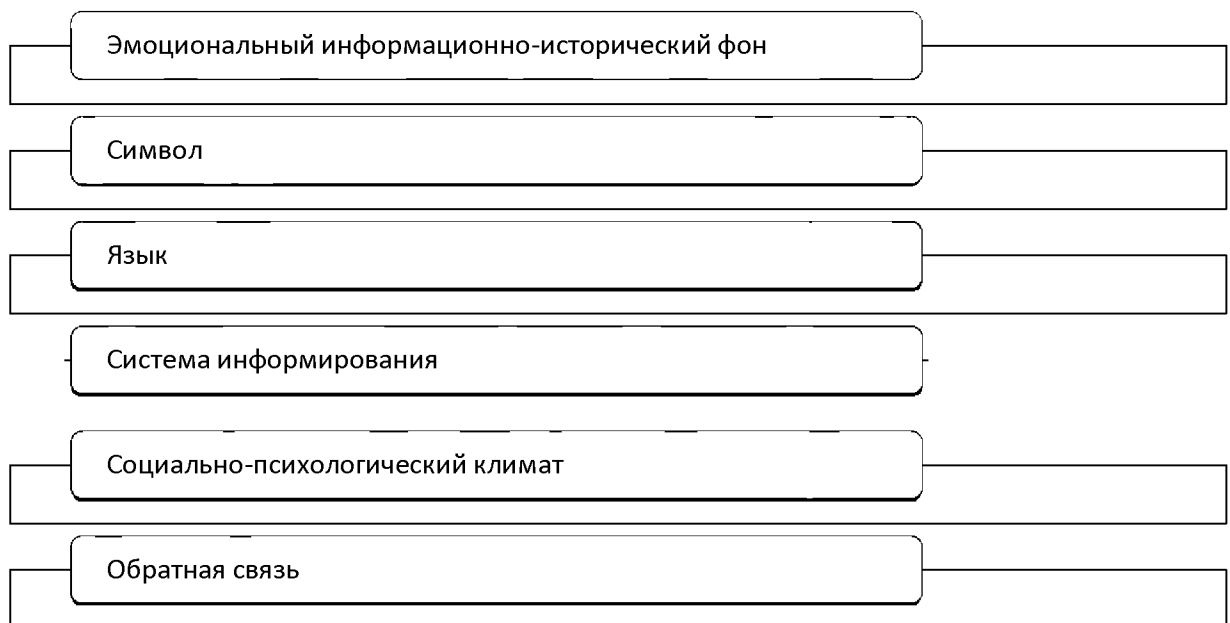


Рисунок 1.4 – Элементы корпоративной культуры по Стекловой О.Е.

Мы солидарны с точкой зрения обоих авторов и считаем, что для повышения эффективности корпоративной культуры должны в полной мере использоваться все ее элементы. Но чтобы их использовать, нужно хорошо понимать, что они означают, поэтому представим их определения в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определения элементов корпоративной культуры

Элемент	Определение
Миссия	– стратегическая цель, отражающая смысл функционирования предприятия, его декларируемое предназначение
Ценности	– обобщенные представления людей о том, «что такое хорошо и что такое плохо». Концентрированное выражение смысла культуры социума
Цель	– образ конечного результата деятельности организации
Нормы	– правила и стандарты поведения, регулирующие взаимодействия сотрудников; подразделений и микроколлективов
Этический кодекс	– свод универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования организации.
Традиции	– элементы культуры, передающиеся из поколения в поколение и воспроизводящиеся в организации в течение длительного времени
Обычай	– устойчивая система норм поведения в различных областях общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку
Организационные обряды	– стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения
Ритуал	– формализованное поведение или действие, имеющее, прежде всего, символическое значение, лишённое непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению внутригрупповых связей
Корпоративный имидж	– образ организации, существующий в сознании людей
Символ	– условный знак какого-то понятия, явления, идеи
Язык	– система звуков, письменных знаков или жестов, используемая членами организации как средство межличностного общения
Повествование	– изложение реальных или вымышленных событий, позволяющее понять основные ценности и интерпретировать символы, направленное на передачу и закрепление определенных образцов поведения
Система информирования	– система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации
Социально-психологический климат	– устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности

Поняв, что означает каждый из элементов корпоративной культуры, мы сможем спокойно их применять при совершенствовании культуры МРСК Урала Челябинскэнерго.

Говоря о совершенствовании корпоративной культуры, важно знать, как именно это происходит. Поэтому следующим этапом изучения основ корпоративной культуры будет выделение наиболее подходящего варианта ее совершенствования.

На рисунке отображена схема исследования корпоративной культуры, принадлежащая А.А. Макарову (рисунок 1.5).

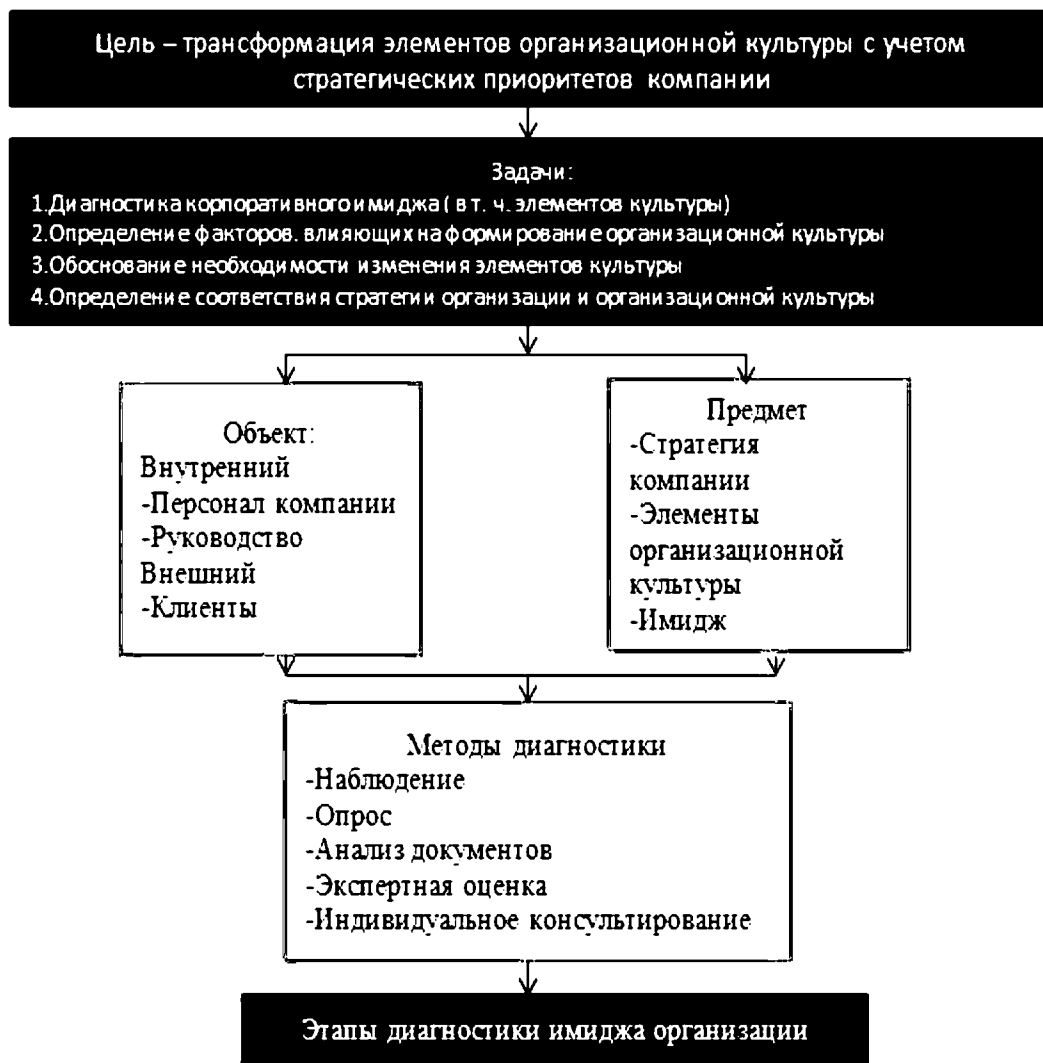


Рисунок 1.5 – Организационно-управленческий механизм исследования организационной культуры компании

На данном рисунке процесс совершенствования корпоративной культуры представлен частично, то есть исследование является очень важным этапом, но далеко не единственным.

Остальные мы будем изучать далее. Здесь представлен только один из элементов организационной культуры, который подлежит исследованию. На самом деле анализироваться должны все элементы, представленные в таблице.

Лапина Т.А. видит диагностику корпоративной культуры следующим образом (рисунок 1.6).

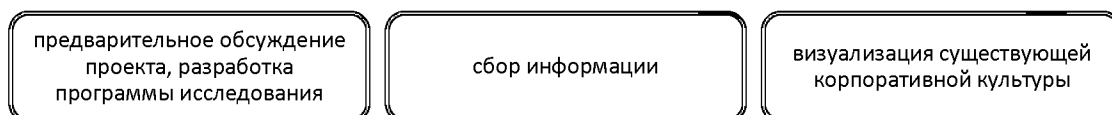


Рисунок 1.6 – Этапы диагностики корпоративной культуры (по Т.А.Лапиной)

Данный вариант более последовательно нам представляет процесс диагностики корпоративной культуры компании. Проанализируем инструменты, с помощью которых культура будет изучаться (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Инструменты диагностики корпоративной культуры

Инструмент	Описание
Анализ документов	1. История развития организации. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы ➤ Основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций). 2. Стратегические документы компании. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Сформулированная политика фирмы, стратегия, кадровая политика. ➤ Отчеты о работе. ➤ Протоколы заседаний руководства фирмы. 3. Организационная структура. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Организационные диаграммы. ➤ Примеры должностных инструкций. 4. Управление персоналом. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Кадровая политика. ➤ Документы по адаптации персонала. ➤ Программы обучения персонала. ➤ Выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести). ➤ Общие условия занятости на предприятии. 5. Системы планирования и контроля. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Инструменты планирования. ➤ Годовые планы и бюджеты. ➤ Отчеты (например, квартальные). 6. Внутренние и внешние системы коммуникаций.

Продолжение таблицы 1.2

Инструмент	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Внутренние средства информации, корпоративные издания. ➤ Рекламные материалы. ➤ Примеры объявлений о вакансиях. ➤ Результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата)
Обход фирмы	<p>1. «Внешность» фирмы:</p> <p>1.1. Здание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.; ➤ внешний вид: фасад, размер и состояние вывески и т. д.; ➤ географическое положение: центр города, окраина и т. д. <p>1.2. Окружение:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации; ➤ чистота, порядок вокруг здания и т. д.; ➤ парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д. <p>2. «Проходная»:</p> <p>2.1. Помещение для посетителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.; ➤ атмосфера ожидания. <p>2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т. д.; ➤ тон, такт сотрудников, при вас отвечавших на звонки; ➤ готовность «встречающего» персонала помочь вам и т. д. <p>3. Обход фирмы:</p> <p>3.1. Сопровождение:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.; ➤ представление работников: имя, фамилия, приветствие; ➤ «на ходу», шутки и т. д.; ➤ отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д. <p>3.2. Порядок экскурсии:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д. <p>3.3. Наблюдения в течение обхода:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ логика расположения кабинетов; ➤ атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.; ➤ поведение работников: разговоры, поведение на перерывах и т.д.; ➤ оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета и т.д.; ➤ средства коммуникации; <p>другое</p>
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> ➤ основные ориентации фирмы, ➤ стратегия фирмы, ➤ сильные и слабые стороны организации, ➤ совместная работа, ➤ информация / коммуникации,

Окончание таблицы 1.2

Инструмент	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ особенности типичных сотрудников, ➤ механизмы карьеры, ➤ социально-психологический климат, ➤ представление руководства
Наблюдение заседаний	Желательно сконцентрироваться на следующих трех основных моментах: содержание разговора, ритуалы и символический менеджмент, действия участников. В рамках действий участников необходимо обратить внимание на то, кто регистрирует участников, кто с кем разговаривает, кто кого перебивает, кто молчит, кто ехидничает и т. д. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие / недоверие между участниками, ролевое поведение
Клиническое интервью	Под этим термином, введенным Э. Шейном, понимается активное наблюдение заседаний. Причем активность заключается в том, что во время обсуждения какой-либо проблемы наблюдатель может задавать вопросы и предлагать варианты решения – «вмешиваться». При этом интересна сама реакция организации на эти вмешательства
Интервью	При определении круга лиц, с которыми будет проходить беседа, следует обратить внимание на следующие категории работников: <ul style="list-style-type: none"> ➤ лица, которые занимают ключевые посты в организации; ➤ типичные «выразители» общественного мнения; ➤ президент спортклуба; ➤ лица, ответственные за прием рекламаций; ➤ секретари; ➤ самые «старые» / «молодые» сотрудники организации; ➤ секретарь директора; ➤ комендант; ➤ внутренний контролер; ➤ лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации
Дополнительные инструменты	<ul style="list-style-type: none"> ➤ опрос клиентов и поставщиков; ➤ фотография рабочего дня руководителей; ➤ участие в собрании трудового коллектива; ➤ групповое интервью; ➤ эксперимент (например, симуляция рекламации)

Использование вышеперечисленных методов должно дать наиболее полное представление о существующей в организации корпоративной культуре. Кроме инструментов диагностики есть и методы диагностики (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Методы диагностики корпоративной культуры

Рамочные конструкции основаны на типологиях корпоративных культур, которые мы будем изучать позднее. А вот разработку критериев оценки рассмотрим на примере методики АТАГ. Суть данного метода заключается в нахождении определенных критериев, которые описывают основные особенности корпоративной культуры. В качестве таких критериев в методике АТАГ выступают следующие критерии (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Методика АТАГ

После проведенной диагностики корпоративной культуры следует её оценить, при этом не рекомендуется использовать качественные оценки, такие как «хорошая» или «плохая».

Необходимо выделить критерии, по которым провести количественную оценку их состояния. При этом необходимо помнить, что абсолютных оценок не существует; есть только относительные оценки. В то же время «эталонная» организационная культура разрабатывается и, следовательно, оценивается только один раз. Рассмотрим процесс оценки корпоративной культуры (рисунок 1.9).

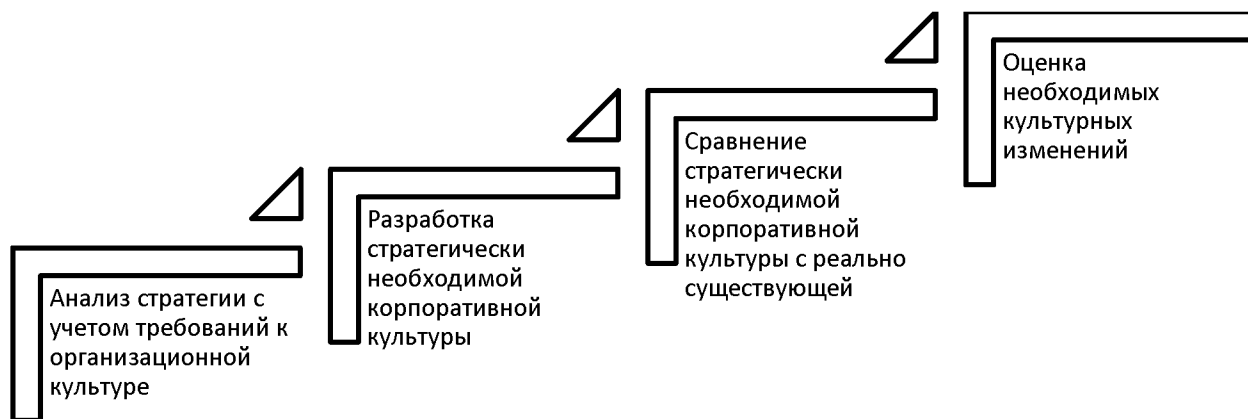


Рисунок 1.9 – Этапы оценки корпоративной культуры компании

Таким образом, оценка корпоративной культуры состоит из 4 этапов.

На 1 этапе анализируется стратегия компании, корпоративная культура и их соответствие друг другу. На 2 этапе разрабатывается корпоративная культура, которая, по идее, компании необходима, согласно ее стратегии. Если при сравнении реальной корпоративной культуры и «идеальной» обнаруживаются разногласия, то их необходимо устранить. Следовательно, произойдет совершенствование корпоративной культуры.

И анализируя процессы диагностики, оценки, совершенствования корпоративной культуры последним рассмотрим точку зрения В.Н. Шеляпина и Г.А. Федотова.

1. Анализ существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям

- базовые ценности, традиции и символика;
- стандарты поведения;
- «герои» организации;
- существующие методы формирования и развития корпоративной культуры.

1. Разработка корпоративного кодекса включает в себя:

- определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития;
 - определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики.
2. Определение форм и методов работы с персоналом. Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании - это приверженность сотрудников.
 3. Реализация проектов.
 4. Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям:
 - общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса);
 - адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании;
 - адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений).

Процесс формирования организационной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности с учетом влияния внешней среды. Состав, содержание и последовательность работ данного процесса в виде блок-схемы представлена на рисунке 1.10.

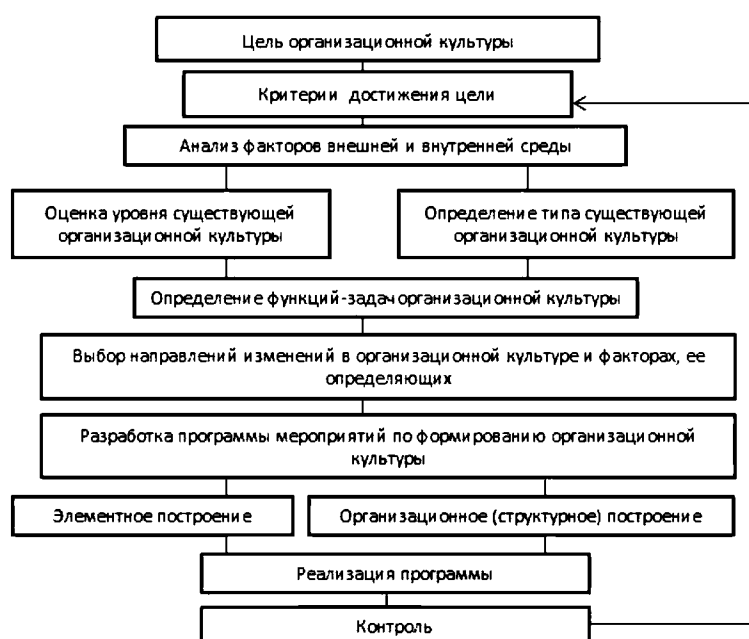


Рисунок 1.10 – схема процесса формирования и развития культуры

Данная точка зрения принадлежит Тихомировой О.Г. Она существенно отличается от подхода В.Н. Шеляпина и Г.А. Федотова. Во-первых, здесь изначально все исходит из цели, которая ставится перед корпоративной культурой. Во-вторых, обязательно должна происходить оценка внешней и внутренней среды, так как она от них зависит. В-третьих, согласно схеме обязательно должен происходить контроль и оценка по критериям достижения цели, которая ставилась изначально. Следовательно, данный вариант формирования и развития корпоративной культуры считаем более эффективным. В дальнейшем будем опираться на него.

Далее мы изучим типологии корпоративной культуры, так как это очень важно при диагностике корпоративной культуры.

Одной из самых популярных типологий организационной культуры можно назвать типологию С. Ханди (рисунок 1.11):

<h1 style="text-align: center; margin: 0;">Типология Ханди</h1>			
<p>Культура власти (особую роль в данной культуре играет лидер с его личными качествами и способностями. Источником власти качества в большинстве случаев являются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного руководителя. Как правило, организации с такого рода культурой имеют жесткую иерархическую структуру)</p>	<p>Культура роли (главенствующим фактором в данном типе культур является роль индивида в организации. Функционирование основывается на системе процедур, правил и стандартов деятельности, при соблюдении которых должна гарантироваться ее эффективность. Источник власти здесь – не личные качества, а положение в структуре иерархии)</p>	<p>Культура задачи (такой вид культуры ориентирован, прежде всего, на решение задач и реализацию проектов. Во многом эффективность деятельности организаций с такой культурой определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативностью действий. Властными полномочиями в таких организациях обладают эксперты в ведущей области деятельности и те, кто располагает максимальным количеством требующейся информации)</p>	<p>- Культура личности (целью объединения людей в организациях с данным типом культуры является не решение определенных задач, а необходимость достижения собственных целей. Близость к ресурсам, профессионализм и коммуникативная компетентность – на этих факторах основывается власть и контроль, при этом они носят координирующий характер)</p>

Рисунок 1.11– Типология организационной культуры по С. Ханди

Интересной типологией является типология, принадлежащая М. Бурке. Он выделяет восемь типов, каждая из которых имеет свои особенности. Сравним их по трем критериям (таблица 1.3):

- Взаимодействие с внешней средой;
- Размер и структура организации;
- Мотивация персонала.

Таблица 1.3 – Типология корпоративной культуры по М. Бурке

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечания
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для гос. предприятий, конформизм. Анонимность отношений
2. Культура «собираателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия, структура архаична. Функции разпылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству - основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура « французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько изменённый вариант «огорода» (например, IBM)
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращённый до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала

Окончание таблицы 1.3

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечания
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная, постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель - предложить единственный в своём роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

Данная типология играет для нас важную роль в практическом смысле, так как позволяет ориентироваться на несколько критериев, а так же в таблице представлены организационные культуры в зависимости от отрасли деятельности компании.

Крупнейший американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Типология корпоративной культуры по У. Оучи

У данной типологии есть схожие черты с типологией С. Ханди.

Одной из современных типологий корпоративных культур является подход Аксеновской Л.А. Этот подход называется ордерный. Согласно данной методике целостная структура развитой оргкультуры содержит в себе три пропорционально развитых субордера: «семейный» (33%), «армейский» (33%), «религиозный» (33%). Тест позволяет выявить, насколько в организации развит каждый из субордеров, а так же типология теста позволяет провести сравнительный анализ сложившейся ситуации на предприятии и той, которая должна быть по мнению сотрудников, выявить совпадения и рассогласование в культурных стандартах и соответственно наметить пути устранения данных рассогласований (рисунок 1.13).

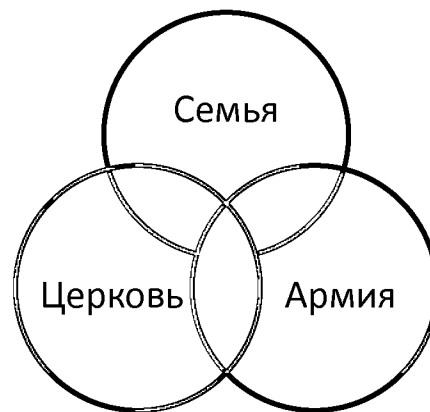


Рисунок 1.13 – Типология корпоративной культуры по Аксеновской Л.А.

Тест представлен в приложении. Каждый из субордеров характеризуется следующим:

1. Семья:

- Традиции;
- Взаимовыручка и взаимоуважение;
- Почетание старших;
- Наставничество;
- Командная работа.

2. Церковь:

- Общие ценности, цели;
- Вера в общее достижение.

3. Армия:

- Дисциплина;
- Нацеленность на результат;
- Нормы, правила.

В главе 2, когда мы будем проводить диагностику корпоративной культуры, мы будем использовать одну или несколько типологий корпоративной культуры, к каждой из них разработана методика оценки, на них мы будем опираться. На этом изучение общей характеристики корпоративной культуры можно считать завершенным и перейдем к анализу эффективности корпоративной культуры промышленных предприятий, к которым и относится МРСК.

Вывод:

Анализируя понятие «корпоративная культура, мы поняли, что корпоративная культура включает в себя различные элементы. Кроме того, эти элементы принимаются всеми сотрудниками организации или, по крайней мере, большинством. Корпоративная культура уникальная в каждой компании, она отличает одну организацию от другой. Корпоративная культура сохраняется за счет передачи всех этих элементов новым сотрудникам с помощью различных инструментов. В процессе подробного изучения было определено более 12 элементов корпоративной культуры.

Так же изучался процесс создания, диагностики и совершенствования корпоративной культуры. Нами была выделена точка зрения Тихомировой О.Г. Во-первых, здесь изначально все исходит из цели, которая ставится перед корпоративной культурой. Во-вторых, обязательно должна происходить оценка внешней и внутренней среды, так как она от них зависит. В-третьих, согласно схеме обязательно должен происходить контроль и оценка по критериям достижения цели, которая ставилась изначально.

Существуют различные типологии корпоративной культуры, которые позволяют лучше понять ее. В аудите мы будем обращаться к этим типологиям для идентификации корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго.

1.2 Эффективность корпоративной культуры

Все исследователи, занимающиеся вопросами «организационной культуры», отмечают уникальность такой культуры для каждого предприятия. Это обстоятельство дает возможность уточнения базовых механизмов, влияющих на изменение или установление организационной культуры, установление законов и закономерностей, способствующих созданию системы взаимоотношений.

Красноперова М.Н. определяет ключевые критерии эффективной организационной культуры, которые заключаются в следующем (рисунок 1.14). Эти критерии можно использовать во время аудита корпоративной культуры, соответствует ли она им.

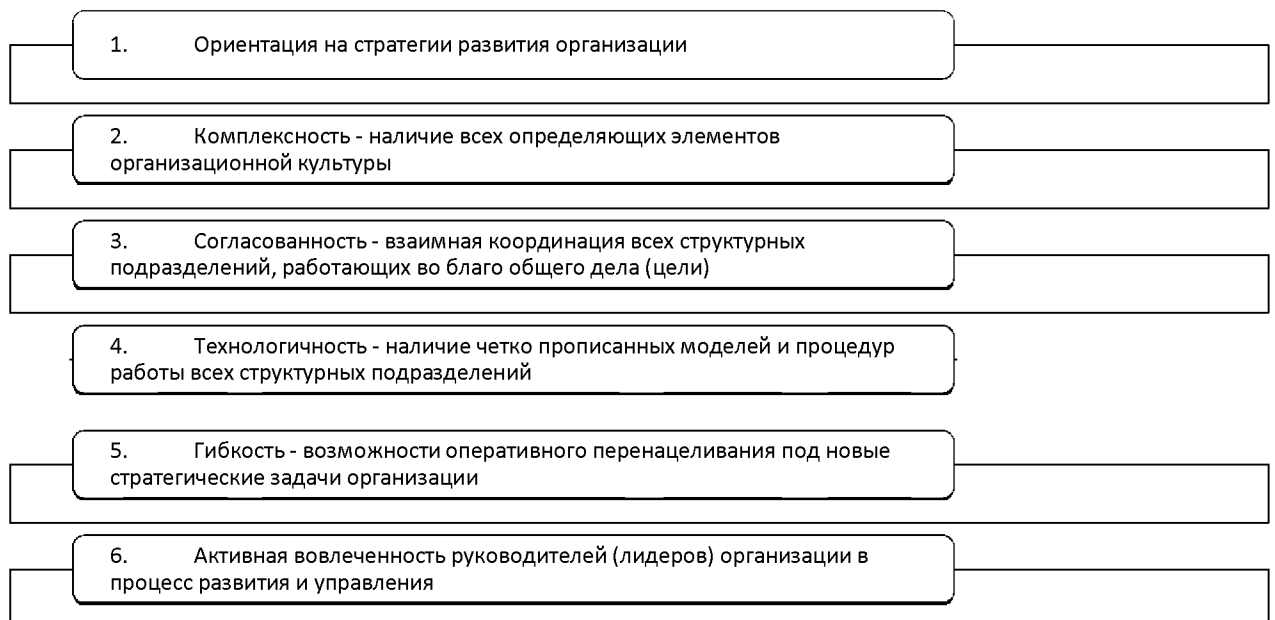


Рисунок 1.14 – Критерии эффективной организационной культуры

Если корпоративная культура не будет соответствовать данным критериям, то мы определим ее неэффективность.

Существует ряд подходов, определяющих влияние культуры на организацию.

Модель Сате. Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает через семь процессов (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15–Модель Сате

Модель Питерса–Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху (рисунок 1.16).

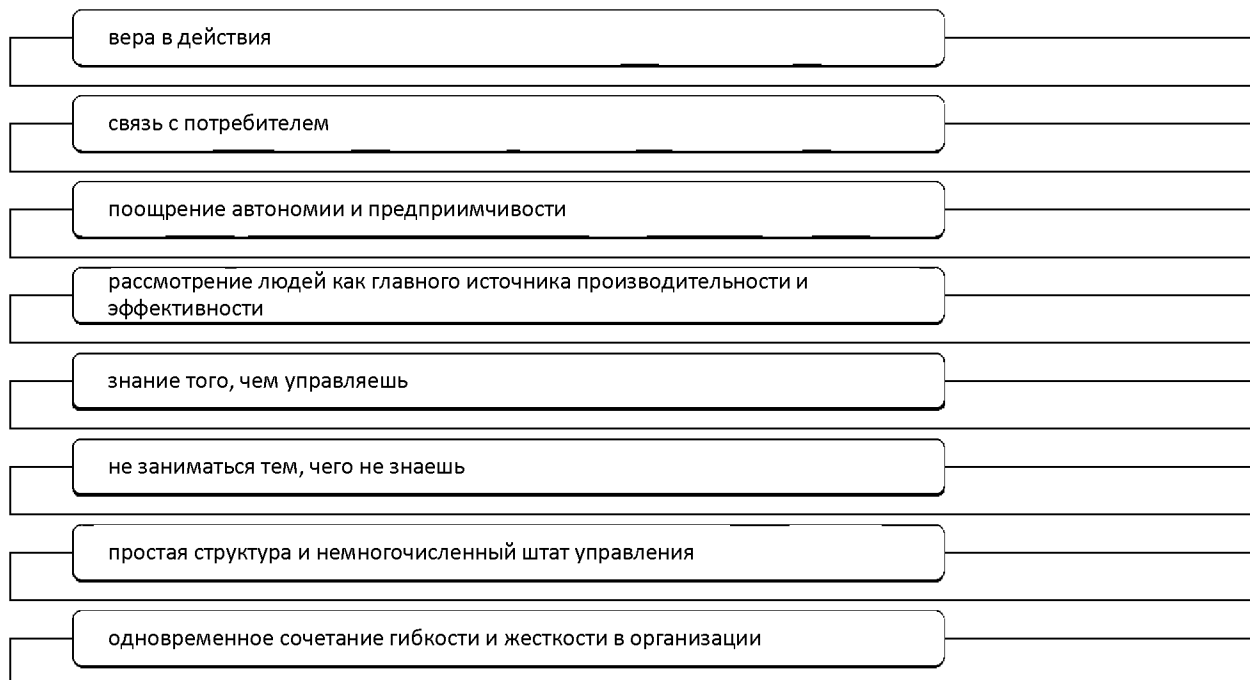


Рисунок 1.16 – Верования и ценности организационной культуры, приведшие компании к успеху

Модель Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса.

Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые организация должна выполнять, для своего устойчивого функционирования и эффективного развития. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Содержание элементов влияют на параметры организационной культуры и выражаются в показателях деятельности организации.

Уровень текучести кадров– содержание данного показателя имеет объективные пределы – нижний предел обусловлен необходимостью естественной смены кадров (например, уход на пенсию) и составляет 3–5 %, а верхний предел обусловлен возможностью организации самосохраняться. Превышение данного показателя над среднеотраслевым характеризует организационную культуру как неэффективную, если значение показателя ниже среднеотраслевого показателя, это свидетельствует об эффективной организационной культуре. Динамика данного показателя показывает, как отношение персонала к изменениям (резкое сокращение текучести кадров, после информирования персонала о планах развития, предстоящих изменениях и т. п.), так и изменение состояния организационной культуры (изменение системы информирования, усиление санкций за несоблюдение норм поведения, улучшение или ухудшение социально-психологического климата отражаются на уровне текучести кадров)

Уровень дисциплины труда– относительный показатель. В различных культурах нормальный уровень дисциплины труда будет различным: в одной культуре (бюрократической) нормальным будет послать запрос или подать письменное

уведомление, а в других культурах нормально, если подчиненный ворвется с криком «Эврика!» к начальнику.

Уровень конфликтности— этот показатель можно использовать как отдельно, так и в сочетании с другими, например, с уровнем текучести кадров или количеством нововведений, изобретений. При сочетании высокого уровня конфликтности, большого количества нововведений и изобретений, и низкого уровня текучести кадров можно сказать, что конфликты в данной организации являются конструктивными, нацеленными на решение организационных целей, в культуре заложено отношение к конфликту как к необходимости, как к критерию проверки идеи на жизнеспособность (т. е. диагностируется инновационная организационная культура).

Уровень мотивации определяется так: сравнительный с региональным уровень заработной платы персонала предприятия, уровень и перспективы развития социальной сферы (оценивается по сравнению с другими предприятиями региона), плюс оценка приверженности персонала организации.

Степень ригидности персонала— естественный уровень сопротивления изменениям человека, измеряется психологическими тестами. В результате отбора или стихийно в организации собираются сотрудники с приблизительно одинаковой степенью ригидности, что связано с направленностью деятельности организации, уровнем ее инновационности.

Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений. Большое количество нововведений характеризуют среду предприятия как инновационную т. е. такая среда позволяет без особых затруднений проводить изменения всех аспектов организации, приветствуются персоналом и являются условием их нормального самочувствия. Количество рационализаторских предложений и изобретений, кроме инновационности среды, указывает еще на творческую, активную позицию персонала, что говорит о сильной и эффективной культуре. Динамика данного показателя говорит об изменении культуры в ту или другую сторону.

Степень доверия персонала руководству. Особенно хорошо сравнивать динамику уровня доверия персонала руководству. Измеряется с помощью опроса. Может состоять из следующих компонентов: доверяют принимать стратегические решения, решать текущие вопросы (вопрос компетенции), доверие к руководителю как к личности. Обе оценки важны, так что в среднем мы получаем оценку доверия персонала руководству (от 1 до 10).

Уровень квалификации работников. Можно рассматривать динамику изменения среднего квалификационного разряда отдельно, можно рассматривать одновременно динамику изменения среднего разряда в сочетании с изменением числа бракованной продукции и уровнем производительности труда.

Средний срок адаптации персонала. Эффект от сокращения срока адаптации можно выразить графиками. Графики зависимости текучести кадров от уровня совпадения основных ценностей, от уровня совпадения норм, от уровня развития системы информирования, от уровня развития системы передачи культурного опыта, от состояния социально-психологического климата, в результате получаем интегрированный график зависимости текучести кадров от эффективности организационной культуры.

Уровень дисциплины труда определяется через фиксированные опоздания, прогулы (в табельной), а также по документам, распоряжениям о применении санкций за нарушение трудовой дисциплины. Можно использовать как в комплексе данные показатели, так и по отдельности, но обязательно в динамике. Изменение уровня нарушений трудовой дисциплины является следствием процесса развития, совершенствования организационной культуры. Следовательно, эффективность этого процесса отразится изменением числа нарушений дисциплины.

Подводя итоги влияния организационной культуры на деятельность компании, представим следующий рисунок 1.17.

Внешняя среда оказывает влияние как на организационную культуру, так и на организации. Обратная связь, необходимая для качественных изменений, осуществляется именно через организационную культуру.

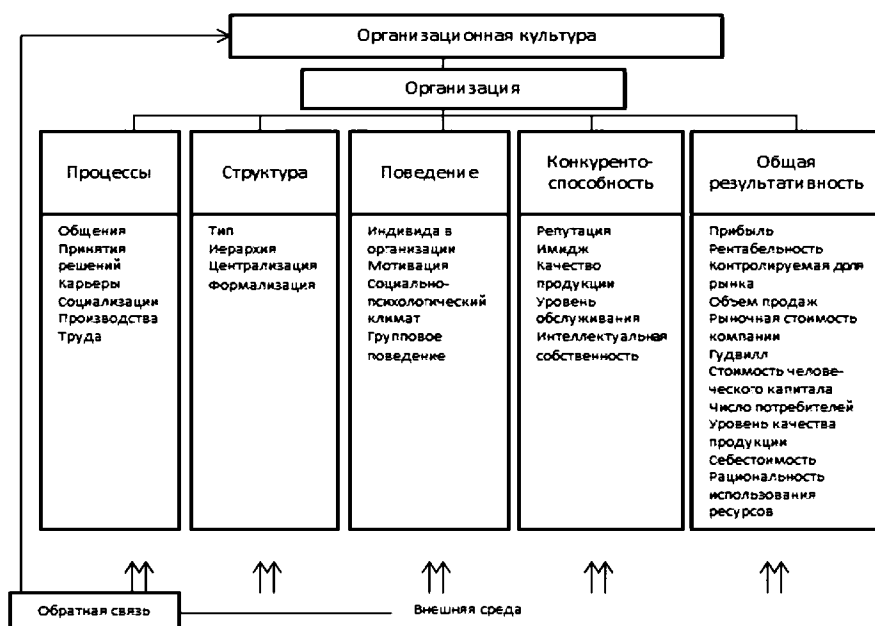


Рисунок 1.17– Обобщенная схема влияния организационной культуры на деятельность организаций

В результате обратной связи происходит адаптация организационной культуры к изменившейся внешней среде, что влечет за собой изменения в различных аспектах деятельности предприятий.

Вывод

Наиболее важным выводом является связь корпоративной культуры и показателей деятельности компании. С помощью данного параграфа мы можем оценить эффективность ее через следующие показатели:

- Уровень текучести кадров;
- Уровень дисциплины труда;
- Уровень конфликтности;
- Уровень мотивации;
- Степень ригидности персонала;
- Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений;
- Степень доверия персонала руководству;
- Уровень квалификации работников;
- Средний срок адаптации персонала.

В параграфе 3.3, когда будет оцениваться экономическая эффективность проекта, мы сможем воспользоваться данными показателями.

1.3 Примеры корпоративных культур отечественных и зарубежных компаний

В параграфе 1.1 мы изучали элементы корпоративной культуры, объединив точки зрения различных авторов, мы получили целый набор таких элементов, среди которых первым является миссия компании. В данном параграфе мы не будем изучать полностью все элементы, а остановимся на миссии. Для этого приведем примеры миссий различных компаний (таблица 1.4).

Таблица 1.4– Примеры миссий различных компаний

Название компании	Сфера деятельности	Миссия компании
МТС	Сотовая связь	Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий, обогащающий жизнь людей и раскрывающий их потенциал на работе и дома
Концерн «Сухой»	Авиастроение	Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
Вестфалика	Производство обуви	В максимальной степени удовлетворять потребности покупателей в качественной обуви из натуральных материалов. Компания стремится соответствовать высоким мировым стандартам и нацелена на поиск новых технологических решений
Дарья	Производство продуктов быстрого приготовления	Предоставить потребителям больше свободного времени благодаря качественным продуктам легкого приготовления. Другими словами, бизнес компании - продажа свободного времени
Аэрофлот	Гражданская авиация	Построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России
Chevron	Химическая промышленность	Наша миссия - создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников. Наше видение – быть лучше лучших. Это означает: работники гордятся своими успехами как команда; потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; конкуренты уважают нас; население районов приветствует нас; инвесторы с желанием в нас инвестируют

Наиболее близкой к ТЭК здесь является химическая промышленность, то есть компания Chevron, поэтому анализирую далее миссию МРСК Урала Челябэнерго можно сравнить ее с миссией этой компании.

В качестве анализа корпоративной культуры других стран и компаний, рассмотрим этический кодекс японской корпорации Matsushita Electric.

Идеология японской компании Matsushita Electric была четко сформулирована через четырнадцать лет после ее основания, которое произошло в 1918г., и с тех пор мало изменилась. Культура Matsushita Electric тесно связана с национальной культурой и традициями Японии. Основатель фирмы, Коносукэ Мацусита, создал организационную культуру, основанную на общенациональных ценностях, на идее причастности каждого человека к государственному благосостоянию. Таким образом, организационная культура Matsushita Electric опирается на систему ценностей, отражающую прямую взаимосвязь между процветанием фирмы и каждого работника и процветанием японской нации и государства.

Духовными ценностями, отраженными в этическом кодексе Matsushita Electric, являются:

1. Осознание своей ответственности в прогрессе и процветании общества, посвящение себя развитию мировой цивилизации.
2. Каждый работник должен помнить, что совместными усилиями он вносит вклад в развитие общества. Преданность фирме – ключ к успеху.
3. Сосуществование и совместное процветание.
4. Получение прибыли путем служения обществу.
5. Творить человека прежде, чем творить вещь.

В анализе этого опыта полезным являются духовные ценности, провозглашенные в компании. В МРСК Урала Челябэнерго они, естественно, будут отличаться, но сам факт их использования должен быть.

В компании «Бритиш Американ Тобакко» проводилось полноценное исследование корпоративной культуры. Оно проходило в три этапа (рисунок 1.18).

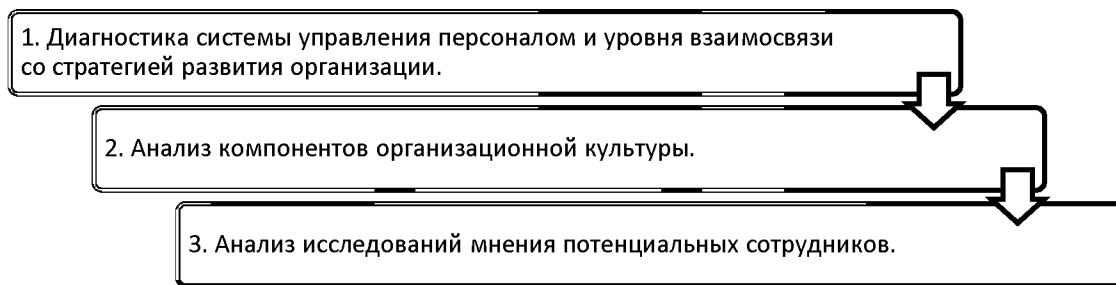


Рисунок 1.18 – Этапы исследования корпоративной культуры «Бритиш Американ Тобакко»

Основной целью компании является лидерство. Оно обеспечивается за счет роста доходов и прибыли (рисунок 1.19).



Рисунок 1.19 –Составляющие компоненты стратегии компании «Бритиш Американ Тобакко»

А вся стратегия стоит на трех основных элементах: ответственности, настроая на победу и производительности. Таким образом, можно сделать вывод, что человеческие ресурсы и соответственно управление ими является важнейшим стратегическим направлением развития компании «Бритиш Американ Тобакко».

На втором этапе было проведено исследование организационной культуры компании «Бритиш Американ Тобакко». Одним из основных направлений работы отдела управления человеческими ресурсами компании «Бритиш Американ Тобакко» является участие в развитии корпоративной культуры, построенной на принципах открытости, доверия и стремления к успеху.

Основная задача отдела заключается в обеспечении работников возможностями для полноценной, конструктивной и целенаправленной деятельности. Все действия и мероприятия отдела управления человеческими ресурсами направлены на то, чтобы сотрудники компании «Бритиш Американ Табакко» имели четкое представление о бизнесе и поддерживали в коллективе климат, помогающий добиваться самых высоких результатов.

Таким образом, в ходе исследования был сделан вывод о том, что организационная культура компании «Бритиш Американ Табакко» представляет собой инновационный тип культуры, который характеризуется следующими элементами:

- значительно более высокий образовательный уровень персонала по отношению к среднему уровню отрасли оптовой торговли;
- творческая обстановка;
- постоянное совершенствование навыков и умений сотрудников;
- готовность к риску;
- динамизм.

Исходя из выше сказанного, можно сделать также вывод о том, что в компании БАТ созданы все условия для инновационной деятельности. Анализ показывает, что в организации вся система управления работает таким образом, что изменения становятся нормой. В условиях постоянных изменений во внешней среде именно такая культура может обеспечить конкурентоспособность предприятия, его приспособление к внешнему окружению. Компания «Бритиш Американ Табакко» дает своим сотрудникам свободу, возможность проявить и реализовать себя. При этом компания прекрасно понимает, что, давая свободу, она берет на себя определенный риск. Компания постоянно находится в состоянии диалога с сотрудниками. Кроме этого, компания ожидает от каждого сотрудника проявления лидерства и участия в тех амбициозных задачах, которые ставит перед собой каждый день. Все эти компоненты организационной культуры и делают ее отличной от других.

На третьем этапе нами был проведен анализ исследований мнения потенциальных сотрудников. С апреля по сентябрь 2010 года газетой «Акция» и приложением «Акция. Карьера» был проведен опрос студентов, выпускников и молодых специалистов с опытом работы до двух лет. Компания «Бритиш Американ Табакко» в данном рейтинге заняла 25-е место среди всех компаний и 7-е место среди компаний FMCG, что показывает высокий уровень доверия со стороны молодых специалистов. Данные полученные в ходе исследования позволяют нам сделать вывод о том, что условия работы в компании «Бритиш Американ Табакко» близки к лучшим условиям на рынке, которые предъявляются со стороны потенциальных сотрудников. Большинство респондентов отметили демократичность стратегического управления в компании. Руководство компании «Бритиш Американ Табакко» на всех уровнях управления, в том числе и на уровне ставропольского филиала, воспринимает молодых специалистов как работников, способных принести новые идеи и решения в бизнес.

На основе полученных результатов исследования организационной культуры и диагностики системы управления персоналом компании «Бритиш Американ Табакко» можно сделать вывод о том, что уровень развития стратегического управления персоналом, согласно классификации М. Хильба, находится на 4-м уровне (рисунок 1.20).

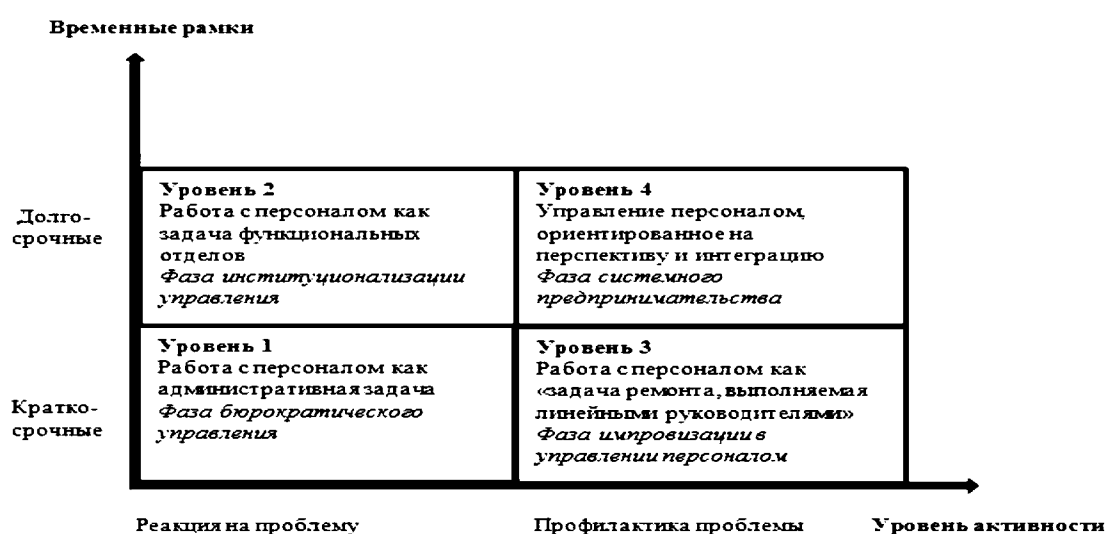


Рисунок 1.20– Уровни развития управления персоналом

На каком уровне находится уровень развития управления персоналом в МРСК Урала Челябинэнерго нам нужно будет выяснить во 2 главе данного дипломного проекта.

И в последнюю очередь рассмотрим корпоративную культуру такого крупного промышленного предприятия как «КАМАЗ».

Направления ответственности каждого руководителя на предприятии: Безопасность; Качество; Исполнение заказа; Затраты; Корпоративная культура.

Корпоративная культура «КАМАЗ» – это культура Kaizen, Лин-культура, или культура бережливого производства.

Моральный дух коллектива: лояльность и желание работать, способность добиваться поставленных целей, решать возникающие проблемы

Предприятие занимается измерением корпоративной культуры с помощью:

- Поданные персоналом предложения на улучшения;
- Экономический эффект от реализации предложений на улучшения;
- Нарушение трудовой дисциплины;
- Оценка культуры производства;
- Примеры улучшений.

Динамика представлена на рисунке 1.21.

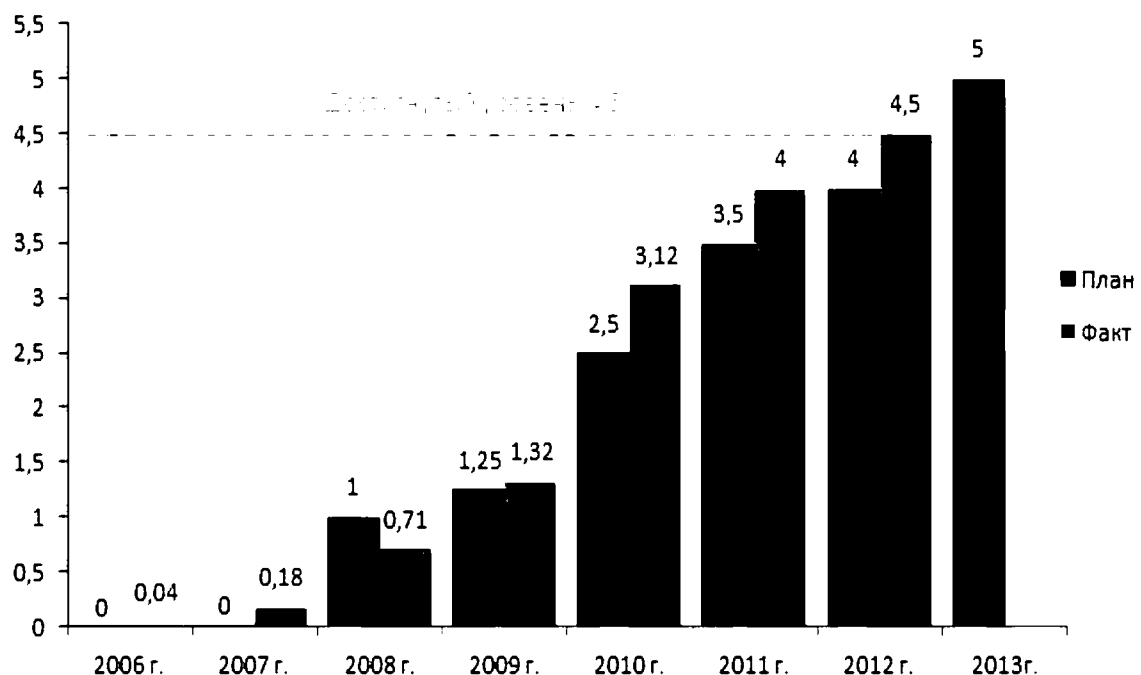


Рисунок 1.21–Динамика подачи кайдзен-предложений на 1 работника в год

Такая динамика показывает реальную действенность существующей корпоративной культуры в «КАМАЗ».

Компания занимается укреплением корпоративной культуры через совместные проекты (рисунок 1.22).

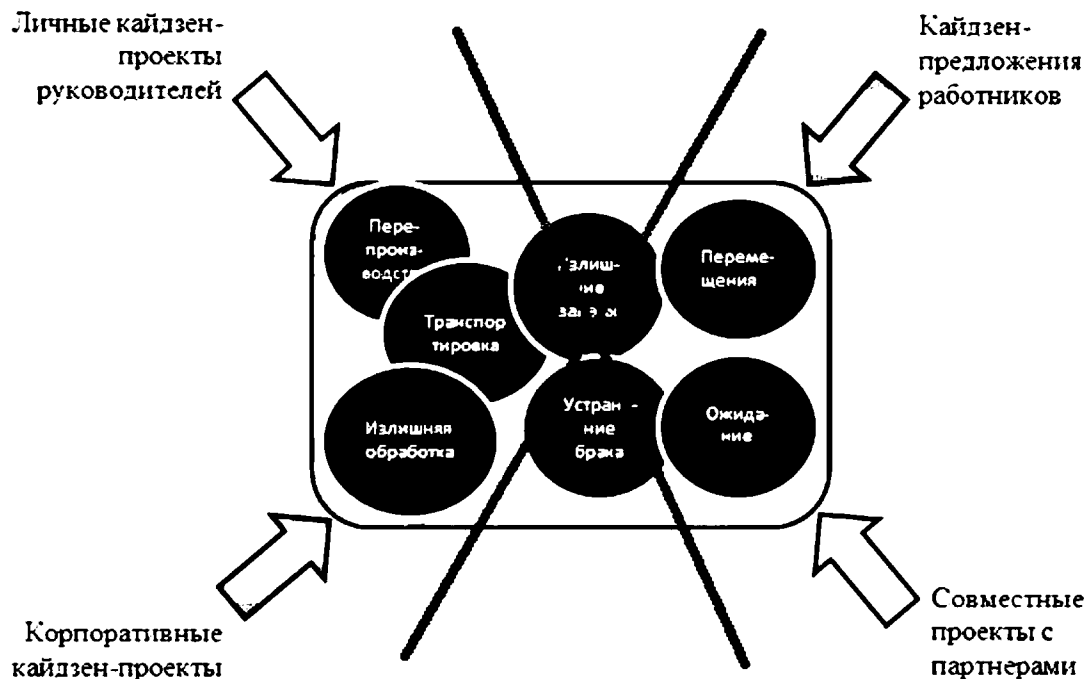


Рисунок 1.22 – Совместные проекты в КАМАЗ

Корпоративная культура основывается в КАМАЗ на стратегических целях. Это наглядно отражено на рисунке 1.23.



Рисунок 1.23 – Связь стратегии и корпоративной культуры в Камаз

На этом изучение корпоративной культуры на примере конкретных компаний завершим. Опыт КАМАЗ важен для нас тем, что там практикуется культура бережливого производства, а это всегда важно на промышленных предприятиях, в том числе и на МРСК Урала Челябинэнерго.

Вывод.

Компания МРСК относится к промышленным компаниям и работает в сфере электроэнергетики. Поэтому для нас было важным рассмотреть опыт аналогичных компаний. Во-первых, мы изучили корпоративный кодекс ОАО «Иркутск-энерго». Это позволило нам понять, как формализуется корпоративная культура, какие ее части важно отражать в таком документе, как корпоративный кодекс. Во-вторых, компания «Камаз» внедряла у себя lean-культуру, которая непосредственно связана с бережливым производством. Таким образом, теперь мы можем говорить, что совершенствовать существующую корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго мы будем в lean-культуру.

Вывод по главе 1.

Анализируя понятие «корпоративная культура, мы поняли, что корпоративная культура включает в себя различные элементы. Кроме того, эти элементы принимаются всеми сотрудниками организации или, по крайней мере, большинством. Корпоративная культура уникальная в каждой компании, она отличает одну организацию от другой. В процессе подробного изучения было определено более 12 элементов корпоративной культуры.

Так же изучался процесс создания, диагностики и совершенствования корпоративной культуры. Нами была выделена точка зрения Тихомировой О.Г. Во-первых, здесь изначально все исходит из цели, которая ставится перед корпоративной культурой. Во-вторых, обязательно должна происходить оценка внешней и внутренней среды, так как она от них зависит. В-третьих, согласно схеме обязательно должен происходить контроль и оценка по критериям достижения цели.

С помощью данного параграфа мы теперь можем оценить эффективность корпоративной культуры через:

- Уровень текучести кадров;
- Уровень дисциплины труда;
- Уровень конфликтности;
- Уровень мотивации;
- Степень ригидности персонала;
- Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений;
- Степень доверия персонала руководству;
- Уровень квалификации работников;
- Средний срок адаптации персонала.

В параграфе 3.3, когда будет оцениваться экономическая эффективность проекта, мы сможем воспользоваться данными показателями.

Компания «Камаз» внедряла у себя lean-культуру, которая непосредственно связана с бережливым производством. Таким образом, теперь мы можем говорить, что совершенствовать существующую корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго мы будем в lean-культуру. Но перед этим детально изучим внешнюю и внутреннюю среды МРСК Урала Челябинэнерго во 2 главе.

2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МРСК УРАЛА»-«ЧЕЛЯБЭНЕРГО»

2.1. Характеристика организационно-хозяйственной деятельности ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго»

В первой главе дипломной работы мы занимались изучением основ корпоративной культуры. Благодаря этому стало понятно, каким образом организационная культура должна выстраиваться в компании оцениваться, чем наполняться, теперь нам предстоит применить данные знания на практике, исследуя компанию «МРСК».

На территории Челябинской области ОАО "МРСК Урала" представляет филиал "Челябэнерго". В настоящее время филиал ОАО "МРСК Урала" - "Челябэнерго" осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям 0,4-110 кВ. Основной задачей является обеспечение надежного функционирования и развития распределительного электросетевого комплекса региона, а также подключение новых потребителей к распределительным электрическим сетям компании.

Филиал "Челябэнерго" осуществляет электроснабжение промышленных предприятий и населения на территории общей площадью 87,9 тыс. квадратных километров с населением 3,5 млн. человек. Всего в эксплуатации филиала "Челябэнерго" находится 308 подстанций 35-220 кВ, 9246 трансформаторных подстанций 6-10 кВ и 41 537 км воздушных и кабельных линий электропередачи классом напряжения 0,4-110 кВ.

Миссия анализируемой компании звучит следующим образом: «Содействие устойчивому развитию экономики и повышению качества жизни населения во всем регионе за счет обеспечения надежного энергоснабжения, удовлетворения растущего спроса на электроэнергию и применения инновационных технологий и решений в области энергоэффективности и энергосбережения».

В параграфе 1.3 мы рассматривали миссии других компаний, так как они являются элементами корпоративной культуры компании. Если сравнить данную миссию с миссией компании Chevron, то можно увидеть, что у МРСК Урала Челябинэнерго конкретно про сотрудников ничего не сказано. Однако, в ней содержится информация о том, для чего они работают, какова ценность всего предприятия – это работа на благо населению, это обеспечение электроэнергией.

Основной стратегией развития компании сейчас является внедрение бережливого производства. Так как Челябинэнерго является филиалом МРСК Урала, то рассмотрим и стратегические цели головной организации (рисунок 2.2).

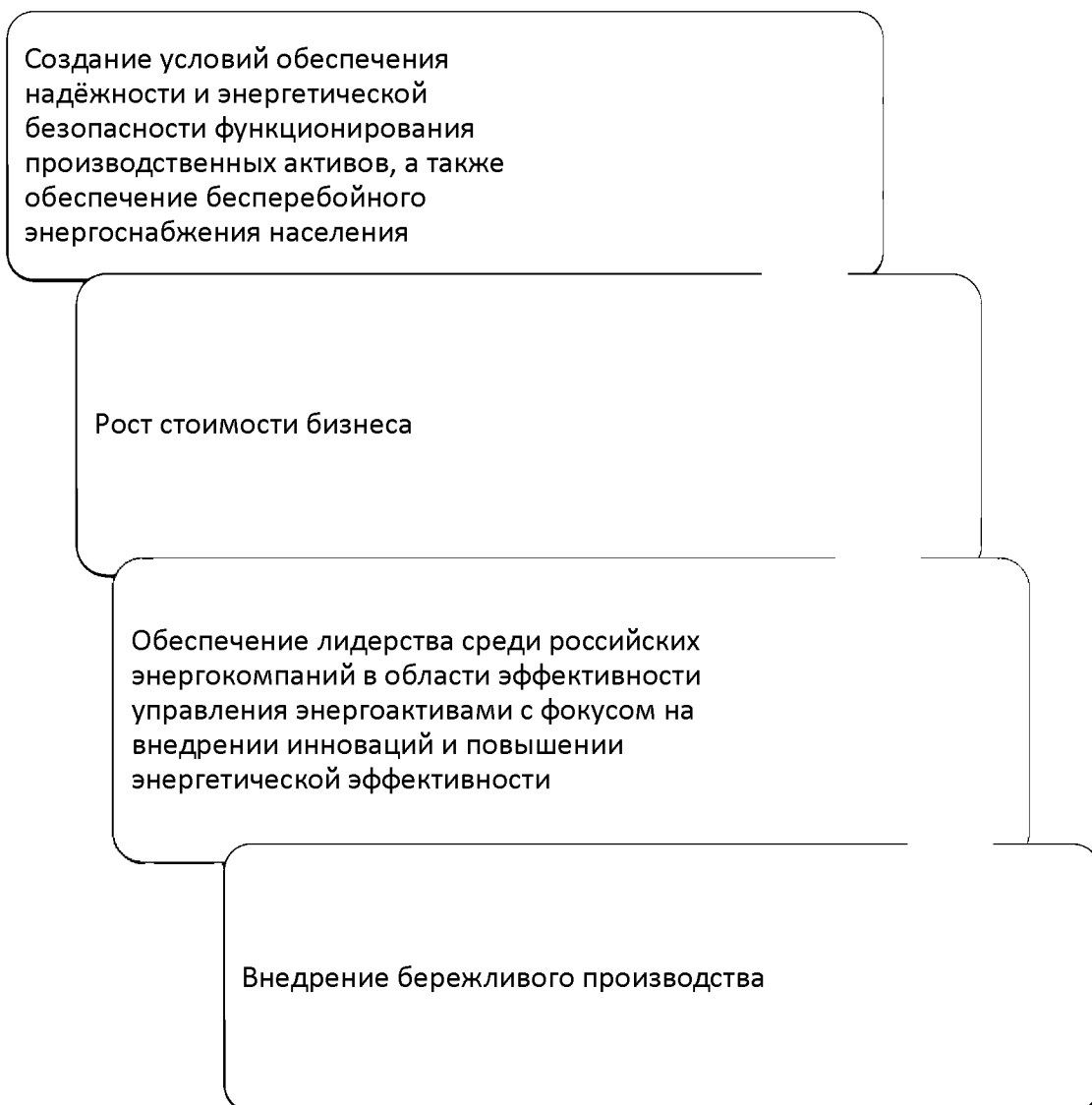


Рисунок 2.2 – Стратегические цели МРСК Урала

Таким образом, в своей деятельности Челябинэнерго должна учитывать основные стратегические цели головного офиса. Однако, стоит отметить, что эти цели не просмартированы, то есть не измерены количественно и не определены во времени. Для достижения своей стратегии и стратегии всей компании, на нашем предприятии утверждены более детализированные цели.

1. Повышение рентабельности до 13% к 1.01.2020 г.
2. Снижение себестоимости 1 МВт на 3% за счет внедрения бережливого производства к 1.01.2020 г.

Так же есть цели, связанные непосредственно с управлением персоналом:

1. Увеличить количество молодых специалистов на 5%.
2. Увеличить вознаграждение за труд «недоплаченным», по отношению к рынку, сотрудникам.
3. Создание стандарта эффективности.
4. Сократить численность уровня управления на 5% к середине 2018г.
5. Ротация персонала.
6. Повысить скорость выполнения поставленных планов и задач службой УП
7. Модернизировать организационную культуру.

В МРСК Урала Челябинэнерго работает 965 человек в 24 подразделениях. При этом на предприятии существует три категории персонала: управленцы, специалисты, рабочие. Для понимания, как они работают, взаимодействуют, какие функции выполняют, необходимо увидеть организационную структуру МРСК Урала Челябинэнерго. Рассмотрим ее на рисунке 2.4.

Согласно рисунку, на МРСК Урала Челябинэнерго действует линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура обладает плюсами и минусами (рисунок 2.5).

Во главе компании находится директор, вторая по значимости должность на предприятии – это главный инженер, объясняется данная позиция сферой деятельности МРСК. Более подробно структуру МРСК Урала Челябинэнерго мы будем анализировать при проведении анализа 7SMckinsey.

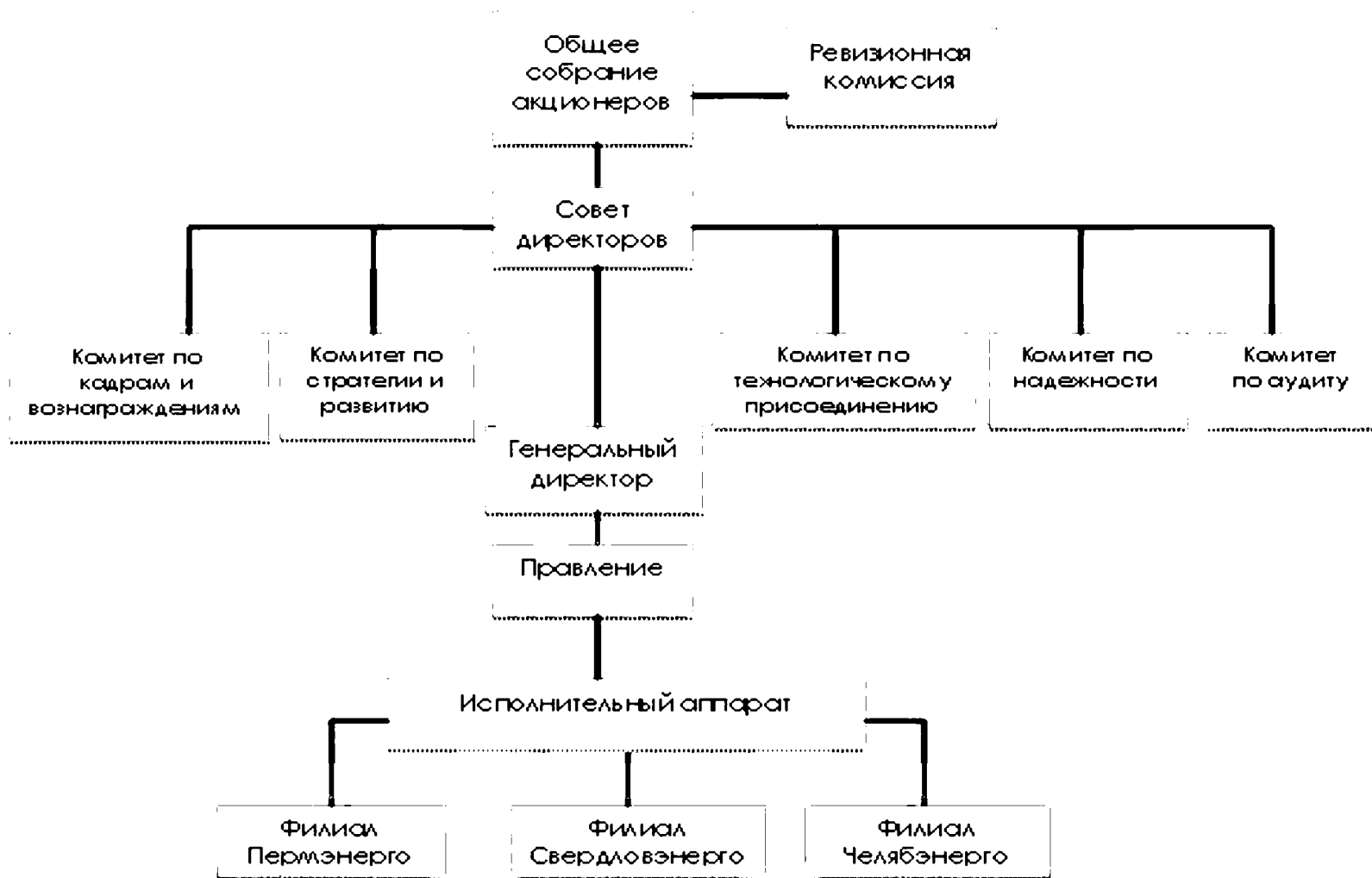


Рисунок 2.4 – Организационная структура МРСК Урала Челябинского

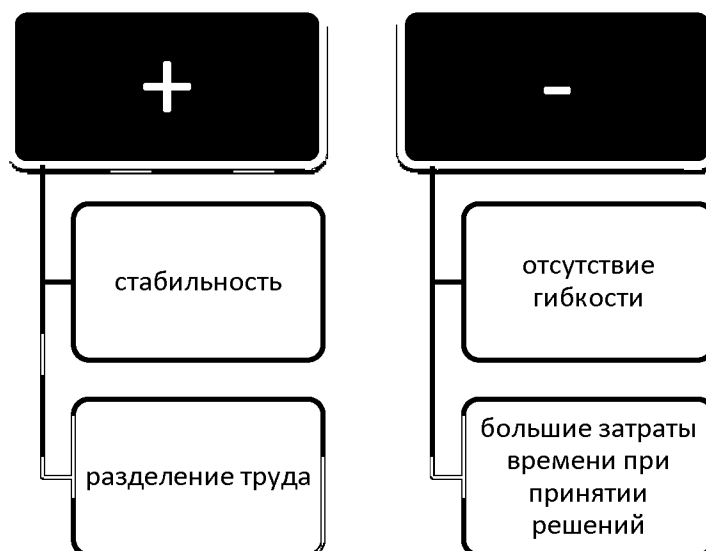


Рисунок 2.5 – Основные плюсы и минусы линейно-функциональной структуры

При анализе общей информации о компании нельзя обойтись без экономических показателей предприятия, характеризующих его деятельность. Именно по ним можно увидеть основную экономическую проблему, которую необходимо решать.

Таблица 2.1– Анализ экономических показателей МРСК Урала Челябинэнерго

Наименование	2014	2015	Прирост в 2015	2016	Прирост в 2016
Выручка от реализации (тыс. руб.)	78 644	83 233	6	89 563	7,1
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	76 006	80 156	5	86 108	6,9
Иные затраты	68 980	71 878	4	76 060	5,5
Доля иных затрат в общей себестоимости	88	86		85	
Затраты на персонал	7 026	8 278	15	10 048	17,6
Доля затрат на персонал в общей себестоимости	9	10		12	
Чистая прибыль (тыс. руб.)	2 110	2 462	14	2 764	10,9
Рентабельность продаж (тыс. руб.)	2,68	2,95748		3,086	
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	104,71	109,087	4	117,383	7,1

Следовательно, выручка предприятия увеличивается в анализируемом периоде. При этом динамика ее увеличения так же растет. Из положительных моментов, видных по этим данным, можно так же назвать увеличение рентабельности МРСК, увеличение производительности труда и уменьшение доли иных затрат в себестоимости реализованной продукции. Таким образом, экономическую деятельность МРСК Урала Челябэнерго можно назвать достаточно успешной. Однако вопросы вызывают цифры по затратам на персонал – их доля увеличивается в общей себестоимости реализованной продукции, а не уменьшается. Во-первых, это может быть связано с неэффективной деятельностью предприятия в области управления персоналом, что приводит к увеличению затрат. Во-вторых, это может быть следствием увеличения внимания к данной области, то есть, например, увеличивается заработная плата, внедряются новые технологии т.д. В чем причина конкретно на МРСК Урала Челябэнерго нам предстоит выяснить. Для определения возможности достижения стратегических целей проанализируем внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго»

Обязательной частью аудита компании для принятия каких-либо дальнейших решений является анализ внешней и внутренней среды. Для этого будут использоваться различные инструменты (рисунок 2.6).

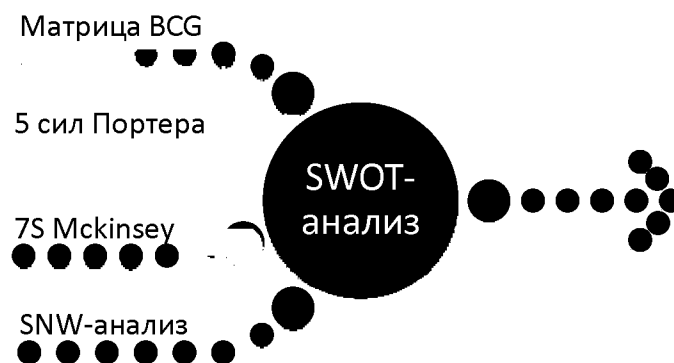


Рисунок 2.6 – Инструменты для анализа внешней и внутренней среды

Прежде чем приступить к внутренней среде рассмотрим внешнюю. Для этого воспользуемся матрицей BCG и 5 силами Портера. Матрица разработана Boston-ConsultingGroup, поэтому и имеет такое название. Использовать главным образом мы будем ее для:

- Определения, какие приоритеты в МРСК Урала Челябинэнерго по развитию ассортимента;
- Определения, куда пойдут основные инвестиции предприятия.

Согласно данной матрице выделяются следующая классификация типов стратегических хозяйственных подразделений (рисунок 2.7).

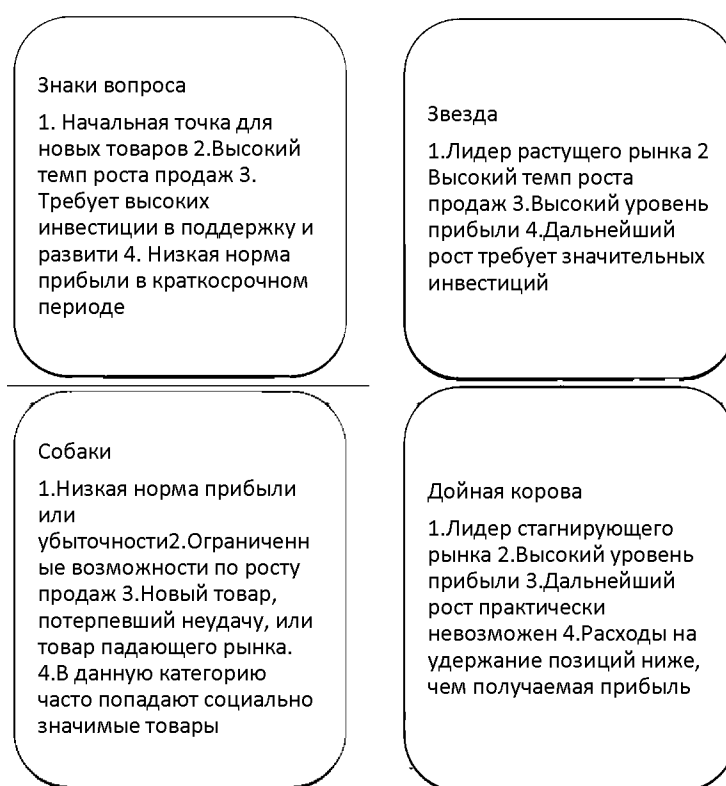


Рисунок 2.7 – Характеристика товарных групп в матрице BCG

Однако, проводить такой анализ для МРСК Урала Челябинэнерго не совсем целесообразно. Причина в том, что согласно анализу деятельности предприятия, весь ассортимент представлен только электроэнергией, то есть это единственный продукт, производством которого занимается предприятие. Соответственно, и все инвестиции направлены именно в развитие этого продукта.

Как говорилось выше, МРСК занимается продажей и электроэнергией в пределах области, в который находится, а значит, на увеличение объемов производства большое влияние оказывает уровень развития промышленности, уровень строительства в Челябинской области. Если в области активно увеличивает жилищный фонд, развивается бизнес и промышленность, строятся торговые центры, то потребление электроэнергии будет увеличиваться. Если темп роста рынка строительства составляет 26,8%, то темп роста промышленности в регионе очень низкий: не более 1%. Соответственно, на увеличение объемов производства МРСК Урала Челябэнерго влияет именно строительная отрасль. Согласно этому анализу, по матрице BCG МРСК является монополистом, а функционирует на рынке с высоким темпом роста, тогда ее продукт «электроэнергия» относится к товарам категории «Звезды».

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды» Электроэнергия
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
Относительная доля рынка			

Рисунок 2.8 – Матрица BCG по продуктам МРСК Урала Челябэнерго

То есть «звезды» являются лидерами своего рынка, а рынок можно характеризовать как растущий. Из этого следует, что можно прогнозировать рост поставок электроэнергии, однако это и потребует больших инвестиций. Рост темпов продаж, согласно таблице, действительно для данной сферы достаточно высокий. В случае замедления роста рынка, на котором находится МРСК, возможен переход товара предприятия в категорию «дойные коровы».

Еще одним инструментом, используемым для анализа внешней среды предприятия является пять сил Портера (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Анализ 5 конкурентных сил Портера

1. Потребители МРСК Урала Челябинэнерго

Челябинская область – это территориальное расположение потребителей электроэнергии анализируемого предприятия. Обычно потребителей предприятия можно классифицировать по следующим признакам (рисунок 2.10).

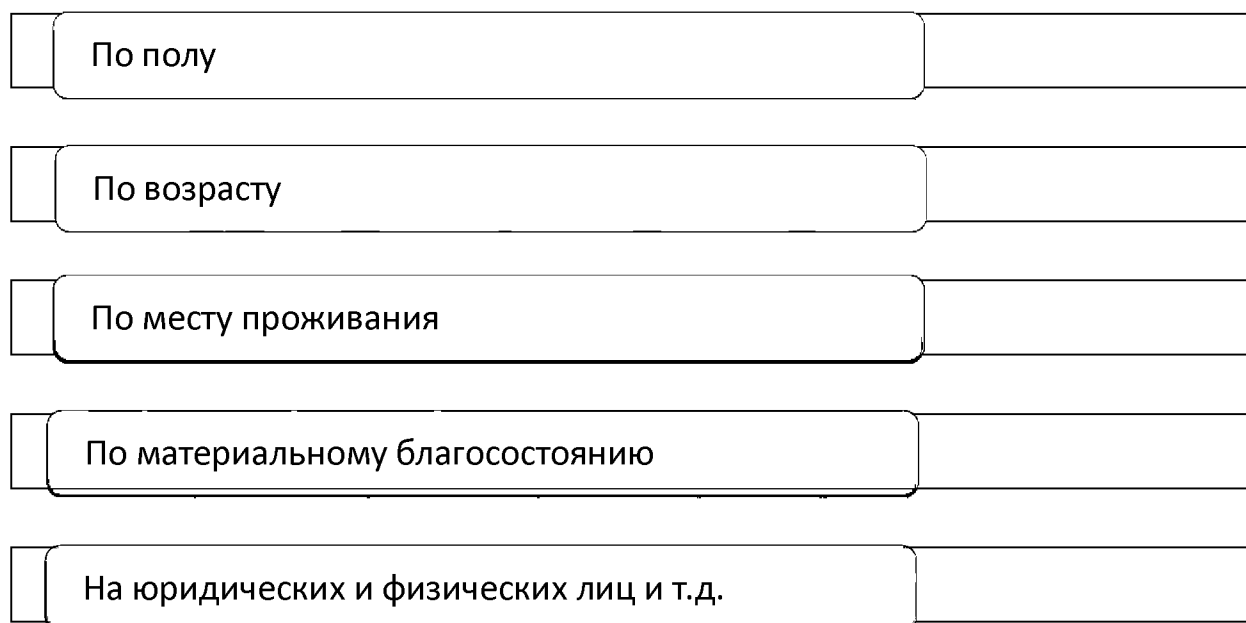


Рисунок 2.10 – Как можно классифицировать потребителей предприятия

Однако, если говорить про Челябинэнерго, то с классификацией получаются трудности. Дело в том, что потребителями МРСК являются все не зависимо от каких-либо признаков. Поэтому и угрозу их потери можно оценить как минимальную, ведь они не могут сменить поставщика. Но являясь монополистом, МРСКограничена в своих действиях, она не может диктовать свои условия.

Во-первых, это ограничено законодательством, а, во-вторых, появится угроза долгов по электроэнергии от потребителей.

Вообще задолженности потребителей являются одной из основных проблем предприятия, поэтому в случае установки высоких тарифов задолженности могут только увеличиваться. Поэтому сила потребителей проявляется лишь в платежеспособности.

Дадим 5 баллов силе потребителей МРСК Урала Челябинэнерго.

2. Конкуренты МРСК Урала Челябинэнерго.

Любое предприятие проходит свой жизненный цикл, у МРСК он тоже есть. На данный момент предприятия находится на этапе зрелости (рисунок 2.11).

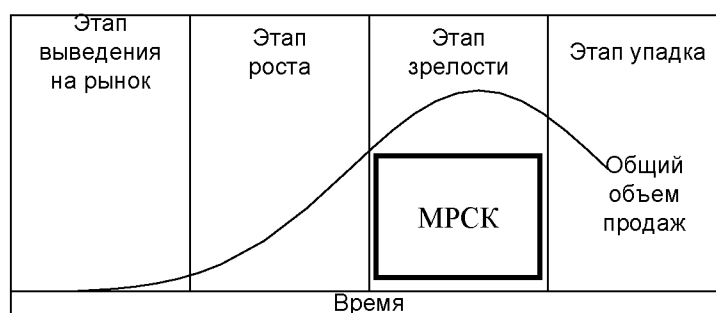


Рисунок 2.11 – Жизненный цикл МРСК Урала Челябинэнерго

Этап зрелости характеризуется стабильностью положения компании на рынке. Предприятия занимается оценкой своего прошлого опыта, чтобы учесть те проблемы, которые происходили. Таким образом, МРСК во многом опирается на опыт и свою историю. У данного этапа зрелости есть один большой риск – это переход в стадию упадка. Однако наше предприятие входит в холдинг, что может обеспечить ей поддержку во время кризиса. К тому же во избежание такой ситуации, МРСК Урала Челябинэнерго нужно стремиться к развитию, модернизации, не останавливаться на достигнутом.

МРСК – это монополист на рынке электроэнергии в Челябинской области, соответственно, силу конкурентов можно оценить лишь в 2 балла.

3. Поставщики МРСК Урала Челябинэнерго

Поставщики предоставляют для МРСК Урала Челябинэнерго множество не только товаров, но и услуг, поэтому рассмотрим их более подробно:

- Закупка ограничителей перенапряжения: ОПН ФЕНИКС-88, ЗАО;
- Механическая очистка котлоагрегатов, конденсаторов и вспомогательного оборудования котлов, и турбин: промочистка;
- Антикоррозийная защита технологического, тепломеханического и гидротехнического оборудования: Уралспецэнергоремонт-Холдинг, ЗАО;
- Устройство лесов для выполнения тех. диагностирования и ремонтных работ;
- Ремонт, восстановление и механическая обработка запасных частей, арматуры, деталей, метизов и оснастки;
- Техническое обслуживание и ремонт автоматической пожарной сигнализации оповещения о пожаре и управлением эвакуации людей из зданий ОВК, ИБК: ТКС Про, ООО;
- Ремонт и техническое обслуживание электрооборудования ОРУ-110, 220 кВ и трансформаторов ИМРСК, ИГЭС: ООО"Челябэнергоремонт";
- Ремонт тепловой изоляции: ООО"Челябэнергоремонт";
- Техническое обслуживание и текущий ремонт зданий и сооружений: КВАРЦ Групп, ООО;
- Закупка химреактивов и химпосуды: Химреактивснаб, ЗАО;
- Техническое освидетельствование и экспертиза промышленной безопасности оборудования с выдачей заключений: Инженерно-диагностический центр, ООО;
- Закупка коммунальных услуг для нужд МРСК Урала Челябинэнерго у Муниципального Учреждения «Управление жилищно-коммунальным хозяйством» п.Энергетик: Управление жилищно-коммунальным п. Энергетик, МУ, Челябинэнерго-госбыт ОАО;
- Оказание услуг, связанных с перевозкой грузов у ОАО "РЖД": Российские железные дороги;
- Услуги по транспортировке газа: Челябиноблгаз ОАО;
- Закупка стенда контроля подшипников: ТД Оборудование и материалы, ЗАО.

Если полностью проанализировать программу поставок различных товаров и услуг на МРСК, то насчитывается примерно 270 различных поставщиков. Многие из представленных поставщиков находятся в пределах области, это объясняется минимизацией затрат предприятия на доставку продукции, а так же качеством. Производство МРСК такое, что его нельзя прерывать, поэтому такие критерии как бесперебойность и своевременность доставки ресурсов чрезвычайно важно для анализируемого предприятия. Силу потребителей МРСК оцениваем в 8 баллов.

4. Угроза появления новых конкурентов МРСК Урала Челябинэнерго

Та потребность, которая есть у региона в электроэнергии, полностью удовлетворяется МРСК Урала Челябинэнерго, то есть предприятие справляется. Это означает, что у правительства Челябинской области нет крайней необходимости искать новые пути покрытия потребности в электроэнергии. Любой проект в электроэнергетике занимает много времени, требует больших капиталовложений и рассчитан на долгую окупаемость. Следовательно, барьеры для появления новых конкурентов МРСК Урала Челябинэнерго очень высоки. На основании этого угрозу появления новых конкурентов предприятия оцениваем в 2 балла.

5. Товары субститута МРСК Урала Челябинэнерго

Энергия ветра, энергия солнца и т.д. – это альтернативные источники энергии. Именно они являются товарами-субститутами для МРСК Урала Челябинэнерго. Но конкретно в Челябинской области таких установок нет, а их установка требует долгосрочного планирования и существенных инвестиций. В стратегии развития региона такого не предусмотрено, а, значит, и силу товаров-субститута оцениваем, как низкую в 2 балла.

Сведем все силы, которые влияют на деятельность, функционирование ОАО «МРСК УРАЛА»-«ЧЕЛЯБЭНЕРГО» на одном рисунке 2.12

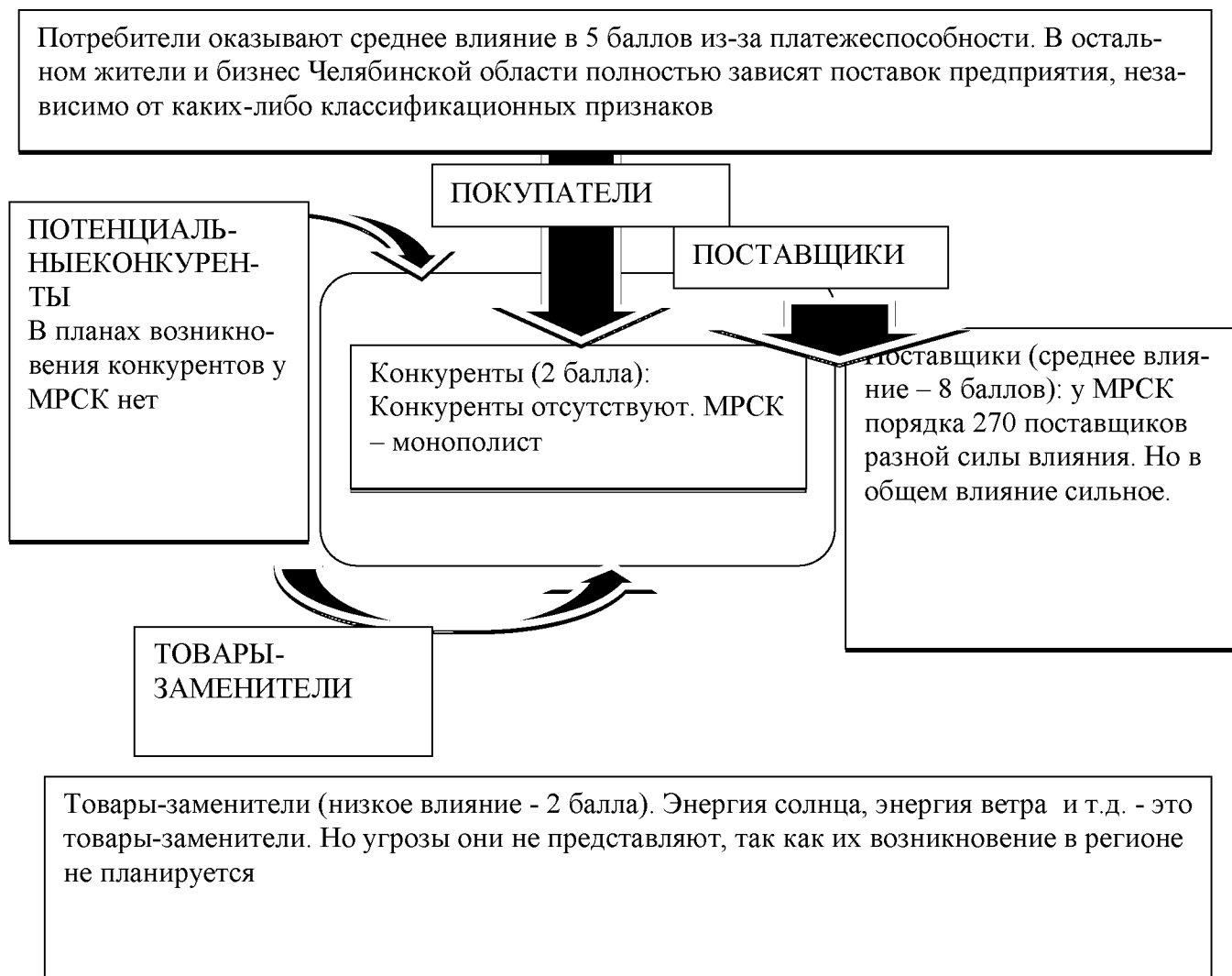


Рисунок 2.12 – 5 конкурентных сил Портера

Эффективный инструмент для анализа внутренней среды предприятия – это 7SMckinsey. Он основывается на анализе следующих срезов предприятия:

1. Общие ценности (Shared Values)
2. Стратегия (Strategy)
3. Структура (Structure)
4. Системы (Systems)
5. Сотрудники (Staff)
6. Стиль (Style)
7. Навыки (Skills)

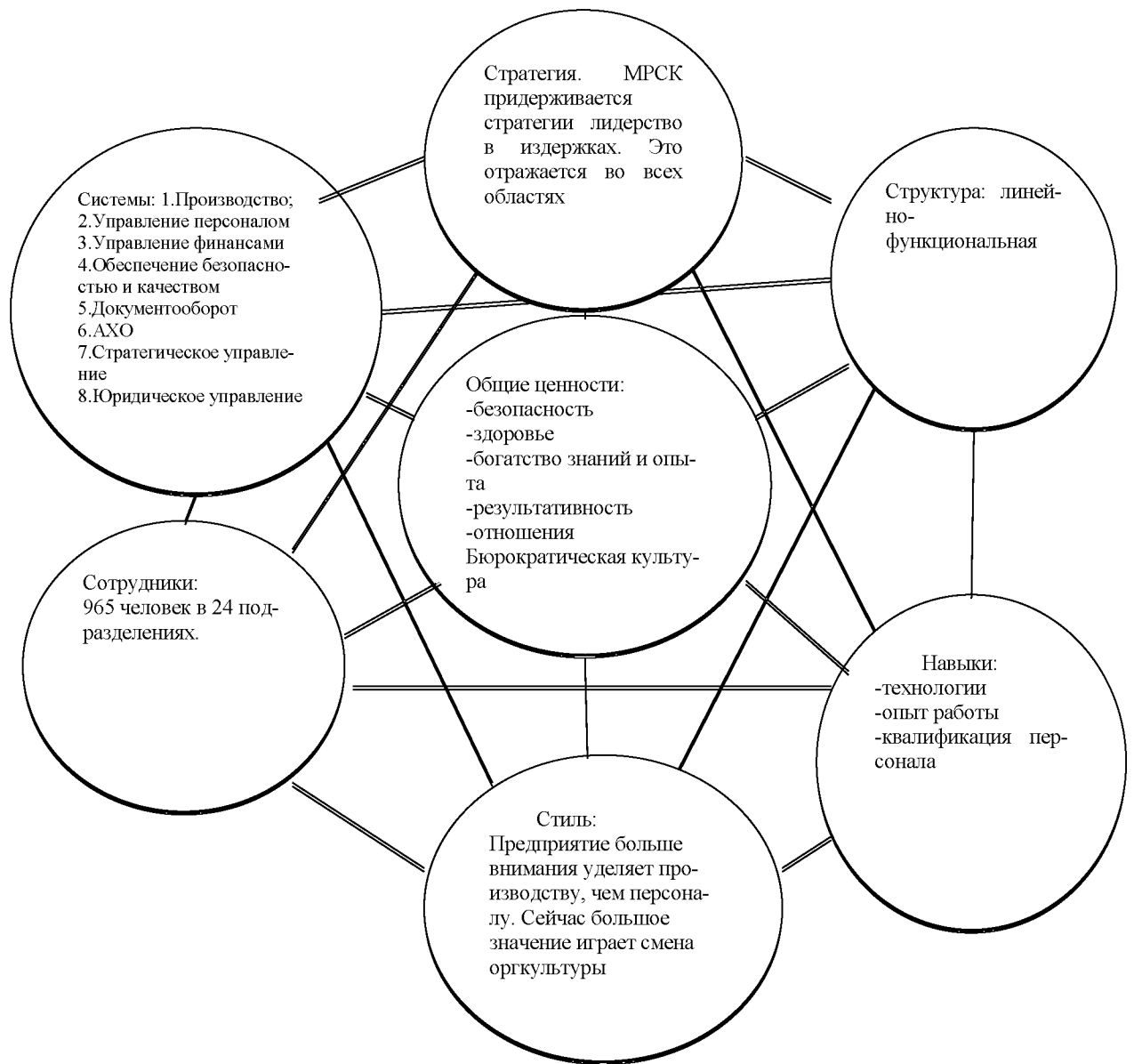


Рисунок 2.13 – 7SMckinseудля МРСК Урала Челябинэерго

1. Общие ценности (Shared Values).

В компании действует программа «Культура филиала». В рамках данной программы все мероприятия должны способствовать достижению следующих качественных параметров:

- развитие этических принципов в корпоративной культуре;
- действенность принципов Кодекса профессиональной этики работников филиала;
- укрепление межличностных и социально-групповых отношений в коллективе;
- повышение эффективности информационной среды организации;

- формирование позитивного и привлекательного HR-имиджа Общества как работодателя.

Данная программа может быть реализована (в рамках утвержденного бюджета на период) через комплекс следующих элементов соцпакета:

- Командообразующие мероприятия для работников структурных подразделений предприятия;
- Корпоративные праздники для работников филиала;
- Культурные и развивающие досуговые мероприятия в нерабочее время для работников МРСК;
- Праздничные даты.

Командообразующие мероприятия для работников структурных подразделений, предприятия (далее – командообразующие мероприятия) являются дополнительным элементом соцпакета в МРСК и реализуются отделом по управлению персоналом и другими структурными подразделениями Филиала согласно корпоративным стандартам предприятия.

Корпоративные праздники для работников МРСК (далее – корпоративные праздники) являются дополнительным элементом соцпакета в МРСК и реализуются структурными подразделениями согласно корпоративным стандартам предприятия.

Культурные и развивающие досуговые мероприятия в нерабочее время для работников предприятия (далее – культурные мероприятия) являются дополнительным элементом соцпакета в МРСК и реализуются структурными подразделениями согласно корпоративным стандартам МРСК.

Отдел по управлению персоналом проводит регулярные опросы работников МРСК филиала с использованием электронных корпоративных информационных средств для формирования оптимального информационного пакета по культурной сфере интересов работников предприятия.

Единовременные выплаты работникам МРСК в связи с праздничными датами или иные формы поощрения являются обязательным элементом соцпакета в МРСК и реализуются согласно корпоративным стандартам предприятия.

В МРСК могут быть реализованы в рамках действующих бюджетов мероприятия (корпоративные поздравления) в честь 23 февраля, 8 Марта, Дня пожилого человека, Дня Энергетика.

Эффективность программы «Культура Филиала» оценивается через следующие показатели:

- статистика текучести кадров в Филиале;
- показатели по фактору лояльности.

В компании провозглашен следующий лозунг: «Главная наша ценность, сила, богатство – это люди». В МРСК Урала Челябинэнерго так же действует пять ценностей (рисунок 2.14).

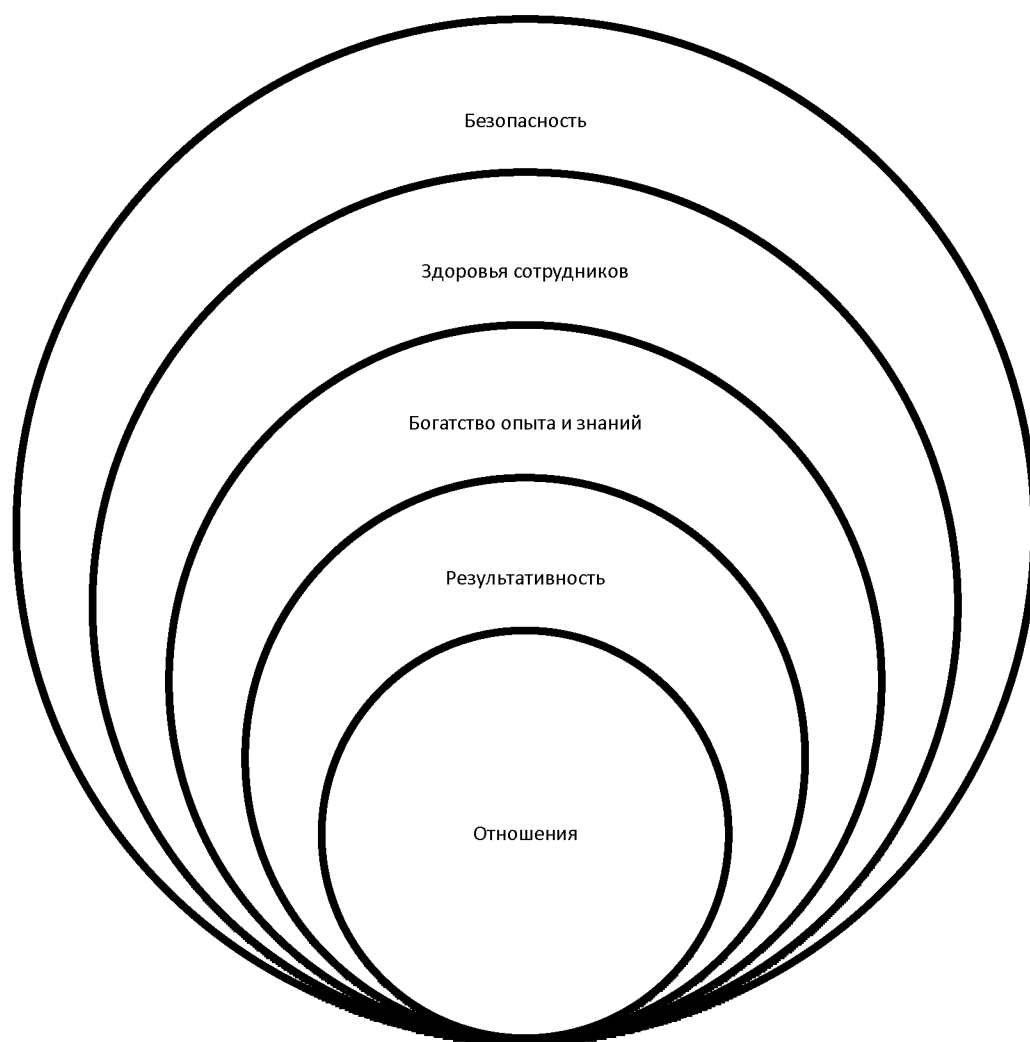


Рисунок 2.14 – Корпоративные ценности МРСК Урала Челябинэнерго
Рассмотрим эти ценности более детально (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Описание ценностей МРСК Урала Челябинэнерго

Ценность	Мероприятия реализации	Параметры оценки
Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Комплекс мероприятий по охране труда работников и безопасности производства в Филиале; ➤ оборудование рабочих мест и обеспечение условий труда работников Филиала; ➤ обеспечение питания работников Филиалов в течение смены/ рабочего дня; ➤ компенсация факторов вредности на рабочем месте; ➤ условия, обеспечивающие процесс командирования работников Филиала; ➤ обеспечение переезда на новое место работы работников, привлеченных для работы в регионах, отличных от постоянного места проживания; ➤ обеспечение работника Филиала служебным транспортом согласно маршрутам, утвержденным приказами по Филиалу; ➤ страхование от несчастных случаев работников Филиала; ➤ помощь работникам Филиала в критических ситуациях; ➤ дополнительные компенсации в случае производственной травмы или гибели работника на производстве по вине работодателя. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Профилактика и снижение уровня травматизма и профзаболеваемости работников Филиала; ➤ наличие безопасного для здоровья оборудования, необходимого работнику для качественного исполнения трудовой функции в Филиале; ➤ соблюдение требований законодательства РФ в части охраны труда и безопасности производства; ➤ компенсация факторов вредности и травматизма.
Здоровье	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дополнительные отпуска для работников занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; ➤ обязательное медицинское страхование работников Филиала (ОМС); ➤ добровольное медицинское страхование работников Филиала (ДМС); ➤ эргономические мероприятия по безопасности рабочих мест работников Филиала; ➤ гибкий график (нетипичный график рабочего времени) для отдельных категорий работников Филиала; ➤ коллективные спортивно-оздоровительные мероприятия для работников Филиала; ➤ компенсация временной нетрудоспособности работника Филиала по болезни; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Профилактика и снижение уровня заболеваемости работников Филиала; ➤ минимизация потерь рабочего времени по причинам заболеваемости или низкой физической активности; ➤ достижение высокого уровня работоспособности работников; ➤ гарантированное высокое качество и доступность современной медицинской помощи работникам Филиала;

Окончание таблицы 2.2

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Программа медицинской реабилитации работников Филиала; ➤ Выплата единовременного вознаграждения к ежегодному оплачиваемому отпуску. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ эффективное использование времени отдыха работниками Филиала для восстановления работоспособности и профилактики заболеваемости.
Богатство знаний и опыта	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наставничество заслуженных работников отрасли и Филиала над кандидатами кадрового резерва Филиала; ➤ экспертное участие заслуженных работников отрасли и Филиала в информационном сопровождении системы управления знаниями Филиала (СУЗ); ➤ единовременное премирование; ➤ система наставничества; ➤ «Золотой фонд» 	-
Отношения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Командообразующие мероприятия для работников структурных подразделений Филиала; ➤ корпоративные праздники для работников Филиала; ➤ культурные и развивающие досуговые мероприятия в нерабочее время для работников Филиала; ➤ праздничные даты. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Развитие этических принципов в корпоративной культуре; ➤ действенность принципов Кодекса профессиональной этики работников филиала; ➤ укрепление межличностных и социально-групповых отношений в коллективе; ➤ повышение эффективности информационной среды организации; ➤ формирование позитивного и привлекательного HR-имиджа Общества как работодателя.
Результативность	<p>Вся команда МРСК Урала Челябинэнерго работает в условиях жестких требований к производительности и качеству труда, так как эта организация обеспечивает всю область жизненно необходимой электроэнергией. Поэтому важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что необходимо соблюдать трудовую дисциплину, вовремя и качественно выполнять свои должностные обязанности, так как от каждого зависит результативность всей МРСК</p>	

2. Стратегия (Strategy).

Стратегические цели холдинга рассматривались при анализе общей информации о предприятии, а так же цели МРСК Урала Челябинэнерго в управлении персоналом.

Для определения по какой стратегии идет МРСК, воспользуемся базовыми стратегиями Портера (рисунок 2.15).

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация	
	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации	
Узкий рынок			

Рисунок 2.15 – Базовые стратегии Портера

Из четырех представленных стратегий Портера для МРСК Урала Челябинэнерго соответствует стратегия лидерства в издержках. Условия реализации данной стратегии (рисунок 2.16):



Рисунок 2.16 – Условия реализации стратегии «Лидерство в издержках»

3. Структура (Structure)

Как отмечалось в начале аудита МРСК Урала Челябинэнерго, организационная структура у этого предприятия линейно-функциональная. В классической теории описания организационных структур принято выделять следующие семь основных понятий (рисунок 2.17).



Рисунок 2.17 –Параметры для оценки организационной структуры

На рисунке была представлена организационная структура МРСК Урала Челябинэнерго, теперь проанализируем ее по этим параметрам (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Оценка организационной структуры МРСК Урала Челябинэнерго

Параметр	В МРСК Урала Челябинэнерго
Объем управления	Нормативным значением объема управления варьируется в зависимости от масштабов предприятия и обычно составляет 5–6 человек. Объем управления в рассматриваемой компании в некоторых подразделениях находится выше указанного нормативного значения
Иерархия	это совокупность слоев или уровней управления. Если посмотреть на организационную структуру МРСК Урала Челябинэнерго, то можно утверждать, что данная структура является вертикальной, т.к. она имеет три уровня управления
Централизация и децентрализация.	В данной организации применяется смешанный подход, т.е. централизация применяется в сочетании с децентрализацией
Специализация	это термин, связанный с диапазоном обязанностей, выполняемых отдельным работником. Различают специализацию: – на «знаниях» – необходимость использование работников, обладающих специальными знаниями и навыками, а также являющимися экспертами в своих областях; – рутинную – если работа заключается в выполнении последовательных, простых, повторяющихся операций [2]. В МРСК Урала Челябинэнерго применяется специализация, основанная на «знаниях» (работа директора, руководителей подразделений), а также рутинная специализация (например, рабочий персонал в цехах)
Регламентация	Проанализировав структуру рассматриваемой компании, можно утверждать, что работа каждого служащего четко определена, каждый работник наделен полномочиями и определенными обязанностями
Единачалие и двойное подчинение	В данной организации, как видно из организационной структуры, применяется принцип единоначалия, т.е. каждый работник подчиняется только одному руководителю

4. Системы (Systems).

Основными системами в МРСК Урала Челябинэнерго являются:

1. Производство;
2. Управление персоналом;
3. Управление финансами;
4. Обеспечение безопасностью и качеством;
5. Документооборот;
6. АХО;
7. Стратегическое управление;
8. Юридическое управление.

Во всех этих системах необходим жесткий контроль и управление, чтобы обеспечить их эффективность.

5. Сотрудники (Staff).

Оформляет справки списков по уходу на пенсию на льготных условиях.

В компании работают 965 человек в 24 подразделениях. Среди них есть руководители, специалисты и служащие. Цели в области управления персоналом:

1. Увеличить количество молодых специалистов на 5%;
2. Увеличить вознаграждение за труд «недоплаченным», по отношению к рынку, сотрудникам;
3. Создание стандарта эффективности;
4. Сократить численность уровня управления на 5% к середине 2014г.;
5. Ротация персонала;
6. Повысить эффективность используемых средств на персонал службой УП;
7. Повысить скорость выполнения поставленных планов и задач службой УП;
8. Преобразовать корпоративную культуру.

Из анализа экономических данных следовало, что увеличились затраты на персонал. Увеличились они из-за:

- Увеличения заработной платы сотрудников;
- Задержка в выполнении мероприятий;
- Превышение бюджета;

➤ Внедрение новых технологий.

Более детально персонал будем изучать в следующем параграфе при проведении кадрового аудита.

6. Стиль (Style).

Стиль руководства оказывает огромное влияние на корпоративную культуру предприятия. Чтобы оценить стиль руководства на МРСК Урала Челябинэнерго используем управленческую решетку Блейка-Моутона (рисунок 2.18).

Незначительная Забота о людях Значительная	9	1.9.Значительное внимание к людям и незначительное забота о производстве						9.9.Высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям		
	8									
	7									
	6				5.5.Умеренное внимание к работе и к людям					
	5									
	4									
	3	1.1.Незначительное внимание к производству и людям						9.1.значительное внимание к рабочему процессу и незначительная забота о людях		
	2									
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Незначительная			Забота о производстве			Значительная			

Рисунок 2.18 – Управленческая решетка Блейка-Моутона

В МРСК Урала Челябинэнерго наблюдается больше внимание к производственному процессу, чем к персоналу. Такой стиль управления носит название авторитарное управление. Руководство очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Между таким руководством и подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины. Именно поэтому на данный момент одной из задач компании является преобразование организационной культуры, которая позволит увеличить сплоченность коллектива, командную работу и смягчить авторитарное управление.

7. Навыки (Skills).

Для оценки навыков будем использовать ресурсный подход.

Материальные. Компания финансируется государством и головным офисом. Имеет финансовое устойчивое положение. Однако, МРСК должны большое количество средств неплательщики за электроэнергию. Это отрицательно сказывается на деятельности организации. Кроме того, в организации велики издержки, особенно на персонал. Данная статья расходов постоянно выходит за рамки бюджета. У компании есть возможность снизить свои затраты практически по всем статьям, чтобы увеличить рентабельность бизнеса. Этим ей и необходимо заниматься.

Физические ресурсы.

МРСК обладает офисными помещениями, складскими, производственными. Оборудование, находящееся в организации является ее собственностью. МРСК принадлежит семь энергоблоков. МРСК является одной из крупнейших на Южном Урале.

Человеческие ресурсы.

Весь персонал компании обладает специализированными навыками и знаниями не только благодаря техническому образованию и повышению квалификации, но и благодаря опыту работы в данной сфере. Вникнуть в данную область является не просто задачей и достаточно долгосрочной, поэтому в МРСК Урала Челябинского энерго очень ценятся сотрудники, которые имеют опыт работы в электроэнергетике. В компании работают руководители, специалисты и рабочий персонал. Рабочие занимают самую многочисленную категорию. Если говорить об организационной культуре, то в МРСК Урала Челябинского энерго ее можно назвать защитником согласно типологии Майлза и Сноу. Это означает, что занимая свою нишу на рынке, МРСК стремится найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат. Она защищает свое положение на рынке, снижая затраты. Имеет тенденцию к централизации, обладает системой жесткого контроля и иерархической структурой управления, не подвержена внезапным изменениям.

Одной из последних задач является повышение внимания к персоналу, планируются мероприятия, которые должны способствовать повышению эффективности деятельности компании.

В МРСК Урала Челябэнерго установлено высокотехнологичное оборудование, которое своевременно модернизируется. Кроме того, создана группа постоянного обслуживания – ремонтная бригада, цель которой обеспечивать работоспособность оборудования. Репутация у организации хорошая, сбоев с электричеством не происходит, а это основной показатель для потребителей.

Объединим анализы внутренней среды в SNW-анализе (рисунок 2.19).

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы в баллах				
	Очень плохо(0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо(100)
Стратегическое управление			X		Y
Отличительные компетенции				X	Y
Управление изменениями			X		Y
Отношения с партнерами					YX
Отношения с поставщиками					YX
Технологичность оборудования					YX
Управление качеством				X	Y
Корпоративная культура		X			Y
Квалификация сотрудников					XY
Социально-психологический климат			X		Y
Командная работа			X	Y	
Конфиденциальность информации					YX
Опыт работы					YX
Финансовая устойчивость				XY	
Управление персоналом				X	Y
Контроль и реализация изменений в управлении персоналом			X		Y

X– У МРСК Урала Челябэнерго

Y– как должно быть

Рисунок 2.19 –SNW-анализ

Если проанализировать результаты, полученные с помощью SNW-анализа, то мы получим наиболее слабые стороны МРСК Урала Челябэнерго и наиболее сильные. К наиболее слабым относятся корпоративная культура, социально-психологический климат, управление изменениями на предприятии.

Таким образом, мы видим, что три из четырех отрицательные характеристики так или иначе связаны с корпоративной культурой. Именно поэтому изменение корпоративной культуры МРСК в рамках стратегии лидерство в издержках является таким важным для предприятия. Предприятия все время больше заботилось больше о производстве, чем о сотрудниках. Это породило негативное отношение сотрудников к компании, а так же персонал не понимает, что такое лидерство в издержках, не разделяет ценностей этой стратегии. Именно поэтому преобразование корпоративной культуры – это важный шаг в реализации корпоративной стратегии предприятия.

Сведем все результаты проведенных анализов в SWOT-анализе (рисунок 2.20).

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Увеличение потребления электроэнергии 2. Снижение цен на энергоносители 3. Развитие технологий	1. Снижение платежеспособности потребителей 2. Снижение деловой активности - низкие темпы роста потребления электроэнергии
Внутренняя среда		
Сильные стороны	СиВ	СиУ
1. Технологичное оборудование 2. Высокая квалификация персонала 3. Монопольное положение	Лидерство по издержкам, стандартизация процессов, активные инновации	Стандартизация процессов, борьба за экологию
Слабые стороны	СлиВ	СлиУ
1. Корпоративная культура 2. Высокая дебиторская задолженность 3. Социально-психологический климат	Совершенствование корпоративной культуры, бережливое производство	Бережливое производство и минимизация затрат

Рисунок 2.20 – SWOT-анализ МРСК Урала Челябинэнерго

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сказать, что основные проблемы предприятия связаны с некачественным планированием любых изменений и неэффективной корпоративной культурой. Корпоративная культура должна была быть изменена в соответствии со стратегией компании еще в 2015 году, но этого не произошло. Поэтому мы считаем выполнение данного изменения очень важным. Далее мы будем проводить кадровый аудит, чтобы более глубоко оценить управление персоналом на МРСК Урала Челябинэнерго.

2.3 Кадровый аудит МРСК Урала Челябинэнерго

В параграфе 2.2 одной из основных проблем стала корпоративная культура. Несмотря на это, нам важно детально изучить всю систему управления персоналом, так как наше предположение может оказаться неверным.

Как уже отмечалось выше, в МРСК Урала Челябинэнерго работают три категории персонала: руководители, специалисты и рабочие. Поэтому первоначально представим их соотношение в 2016 г. (рисунок 2.21).

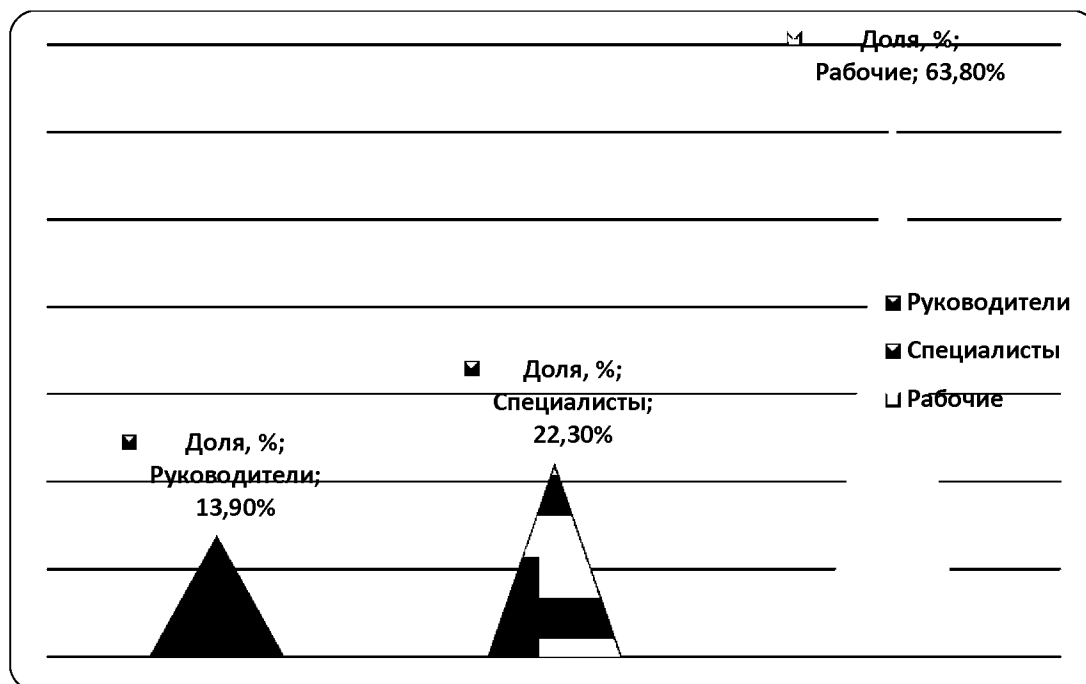


Рисунок 2.21– Соотношение категорий персонала МРСК Урала Челябинэнерго

Таким образом, в анализируемой компании преобладающая численность рабочего персонала. Это характерно для всех лет работы компании, поэтому рассматривать данные за предыдущие периоды мы не будем. Преобладание рабочего персонала объясняется отраслевой принадлежностью и характером деятельности МРСК Урала Челябинэнерго. Рассмотрим текучесть персонала в данных категориях за период 2014-2016 гг.

Таблица 2.4– Текучесть персонала в категориях за период 2014-2016 гг.

Категория	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Руководители	0,98	0,89	0,97
Специалисты	6	7,5	8,9
Рабочие	16,7	17,5	19,3

Итак, мы видим, что текучесть персонала среди руководителей особо за анализируемый период не изменяется. Наибольшая текучесть представлена в категории «специалисты» и «рабочие». При этом мы видим постепенное увеличение показателя текучести в этих двух категориях персонала. Полученные показатели можно сравнить со средними по отрасли производства, согласно данным AxesManagement видим, что уровень дисциплины ниже всего в категории рабочего персонала, а выше всего у руководящего состава МРСК Урала Челябинэнерго. (рисунок 2.22).

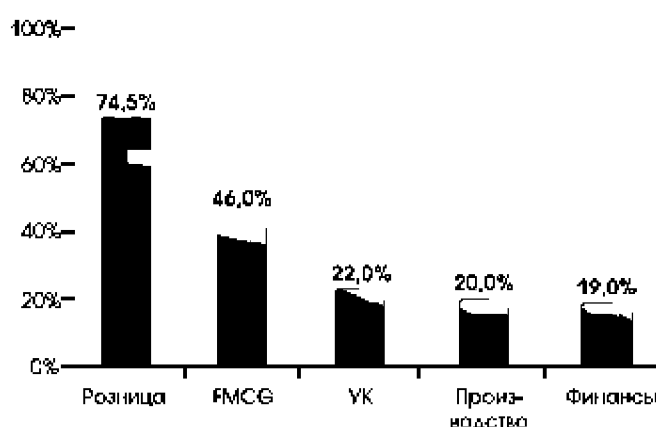


Рисунок 2.22 – Средняя текучесть для компаний разных сфер бизнеса

Таким образом, текучесть персонала в МРСК Урала Челябинэнерго превышает среднеотраслевой показатель. Причины этого еще необходимо будет выявить. Однако сразу можно сказать о нарушениях дисциплины предприятия. Это отражает соотношение плана и факта фонда рабочего времени (таблица 2.5).

Согласно данной таблице разница между плановым и фактическим фондом рабочего времени в анализируемый период увеличивается и в 2016 достигает максимума. Основной причиной невыполнения плановых показателей является низкий уровень дисциплины, проявляющийся в невыходах на работу. Кроме того, мы

Таблица 2.5 – Соотношение фактического и планового фонда рабочего времени за 2014 – 2016 гг.

Категория	2014 (ч.)		2015 (ч.)		2016 (ч.)	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Руководители	243135,8	243058	243105	243048	243135,8	243098
Специалисты	345029,7	345754	345025,1	344754	345525,7	344954
Рабочие	954120	953491	954027,2	953433	954727,4	954007

В 2016 году соотношение мужчин и женщин в МРСК Урала Челябинэнерго следующее (рисунок 2.23).

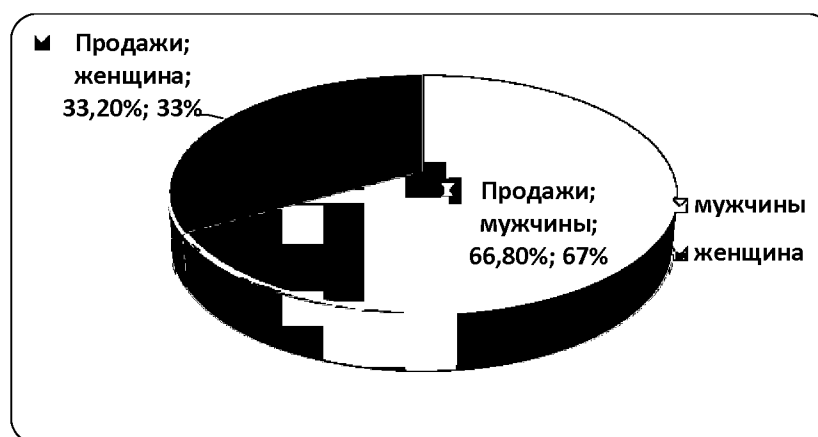


Рисунок 2.23 – Соотношение мужчин и женщин в МРСК Урала Челябинэнерго в 2016 г.

Количество мужчин, который работают в компании, больше, чем женщин больше, чем на 30%. Данная разница объясняется спецификой производства, его сложностью, технической направленностью и вредностью.

Стоит отметить, что на 2017 год потребность в персонале прогнозируется на уровне в дополнительных 45 человек. Данная потребность связана с выбытием персонала по причине наступления пенсионного возраста. Именно поэтому для компании такое большое значение имеет привлечение молодых специалистов. Поэтому сейчас посмотрим, как изменяется структура персонала МРСК Урала Челябинэнерго по возрасту (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Структура персонала МРСК Урала Челябинэнерго по возрасту

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
От 18 до 30	82	10,9	100,0	13,2	108,0	14,2
от 31 до 40	230	30,6	236,0	31,1	245,0	32,1
от 41 до 50	248	33,0	240,0	31,6	231,0	30,3
от 51 до 60	175	23,3	170,0	22,4	168,0	22,0
от 61 и выше	16	2,1	14,0	1,8	11,0	1,4
Итого	751	100	760,0	100	763	100

На основании данной таблицы есть возможность вычислить средний возраст сотрудника в каждый год анализируемого периода. Это позволит увидеть, как изменяется средний возраст сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго. Итак, представим результаты расчетов на следующей диаграмме (рисунок 2.24).



Рисунок 2.24 – Динамика среднего возраста сотрудников в МРСК Урала Челябинэнерго

Из графика видно, что средний возраст изначально достаточно большой, это говорит о то, что большая часть сотрудников старшего поколения. Однако за анализируемый период 2014-2016 гг. средний возраст планомерно постепенно снижается. Это связано с выведением сотрудников пенсионного возраста и приемом более молодого персонала.

Структуру персонала так же нужно проанализировать по уровню квалификации. Для этого составим таблицу со сведениями об образовании сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго.

Таблица 2.7 – Уровень образования сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Высшее профессиональное	268	35,7	284,0	37,4	291,0	38,1
Незаконченное высшее	31	4,1	33,0	4,3	36,0	4,7
Среднее специальное	296	39,4	294,0	38,7	291,0	38,1
Полное среднее	146	19,4	141,0	18,6	138,0	18,1
Неполное среднее	10	1,3	8,0	1,1	7,0	0,9
Итого	751	100	760,0	100	763	100

Проведя анализ показателей уровня образования сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго, представим данные из таблицы в динамике на рисунке 2.25.

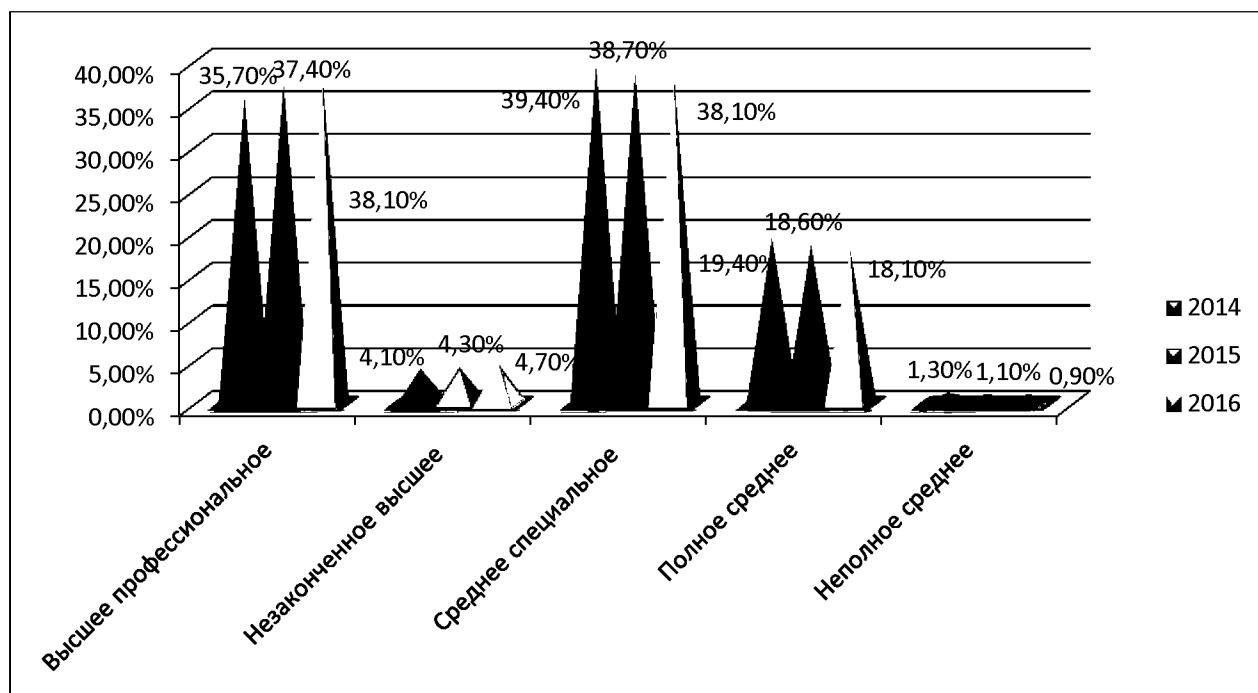


Рисунок 2.25 – Динамика уровня образования сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго

Согласно графику, наибольшее число персонала имеют высшее образование и средне-специальное, а наименьшее получили неполное среднее. Неполное высшее и просто среднее образование имеют сотрудники, занимающие более низкие позиции в МРСК Урала Челябинэнерго. Положительным является постепенное увеличение сотрудников с высшим образованием. Картина с уровнем образования является стандартной для промышленных предприятий, а за анализируемый период изменилась незначительно, но в положительную сторону.

Существуют различные причины увольнения, рассмотрим данные за 2016 г.:

- по соглашению сторон (п.1. ст. 77 ТК РФ): 8%
- по истечению срока трудового договора (п.2. ст. 77 ТК РФ): 12%
- по инициативе работника (собственное желание) (п.3. ст. 77 ТК РФ): 60%
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или перевод на выборную должность (п. 5 ст. 77 ТК РФ): 8%
- отказ работника от перевода на другую работу, необходимую ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке: 8%

- установленным ФЗ и иными нормативными правовыми актами РФ, либо отсутствия у работодателя соответствующей работы (п. 8 ст. 77 ТК) 4%
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон (п. 10 ст. 77 ТК РФ) чел.8%

Получается, что основная масса уволившихся сделала это по собственной инициативе. Проанализируем причины ухода сотрудников, ушедших по собственному желанию в 2016 году (рисунок 2.26).

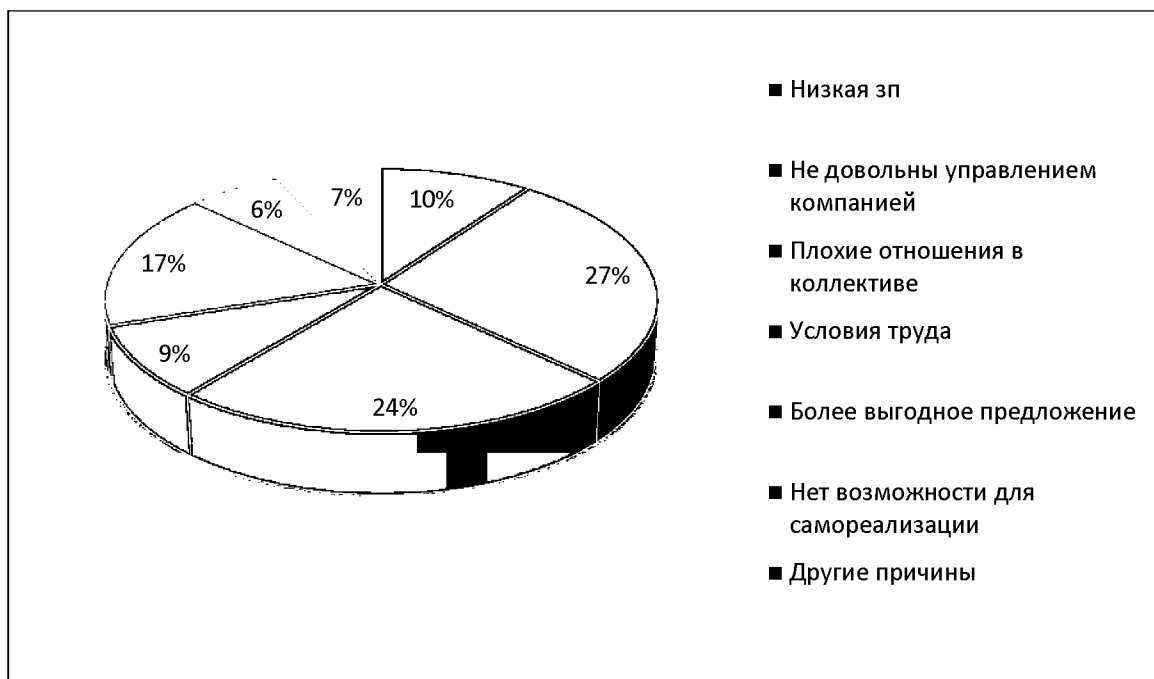


Рисунок 2.26 – Причины увольнений по собственному желанию

Следовательно, главные причины – это непонимание и недовольство управлением предприятием, а так же отношения в коллективе. Стоит отметить и такую причину ухода с МРСК, как более выгодное предложение. Это говорит о том, что есть предприятия, на которых, по мнению, сотрудников, лучше по каким-либо причинам. Это же и говорит о возможно низкой лояльности к предприятию.

Итак, согласно положению о корпоративной культуре, ее эффективность на МРСК Урала Челябинэнерго измеряется текучестью кадров, которая как оказалось достаточно высокая, и лояльностью персонала. Именно поэтому важно изучить уровень лояльности сотрудников на предприятии. На рисунке 2.27 представим результаты проведенного исследования.

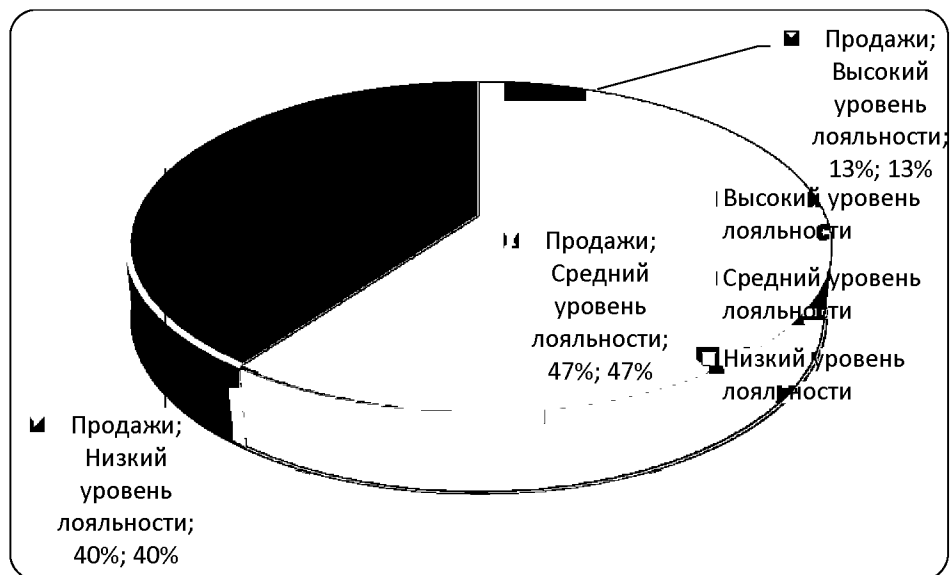


Рисунок 2.27 – Уровень лояльности сотрудников МРСК Урала Челябэнерго

Следовательно, сотрудники, которые лояльны к данному предприятию, есть, но их меньше всего. Большинство персонала либо средне лояльны, либо вообще не лояльны к МРСК Урала Челябэнерго.

Нам важно оценить различные подсистемы управления персоналом в МРСК Урала Челябэнерго. Начнем с работы с молодыми специалистами.

Эта работа проводится для:

- эффективной адаптации молодых специалистов, которые в общем имеют стаж работы менее 1 года;
- привлечение и отбор в МРСК студентов профильных и отраслевых вузов РФ с наиболее сильным потенциалом;
- развитие молодых специалистов, которые работают в МРСК менее 1 года;
- формирование позитивного и привлекательного HR-имиджа МРСК как работодателя для молодых специалистов.

Эта программа имеет отражение в соцпакете, предоставляемом молодым специалистам МРСК Урала Челябэнерго:

- адаптация молодых специалистов в Филиале;
- наставничество над молодыми специалистами;
- целевые программы подготовки молодых специалистов для последующей работы в Филиале;

➤ стажировки/практики студентов вузов и средне-специальных профессиональных учебных учреждений в Филиале;

➤ участие филиала, общества и группы в национальных проектах и сотрудничество с общественными организациями в социальных и общественных проектах.

Для данной программы разработаны показатели эффективности, по которым и оценивается ее результативность (рисунок 2.28).

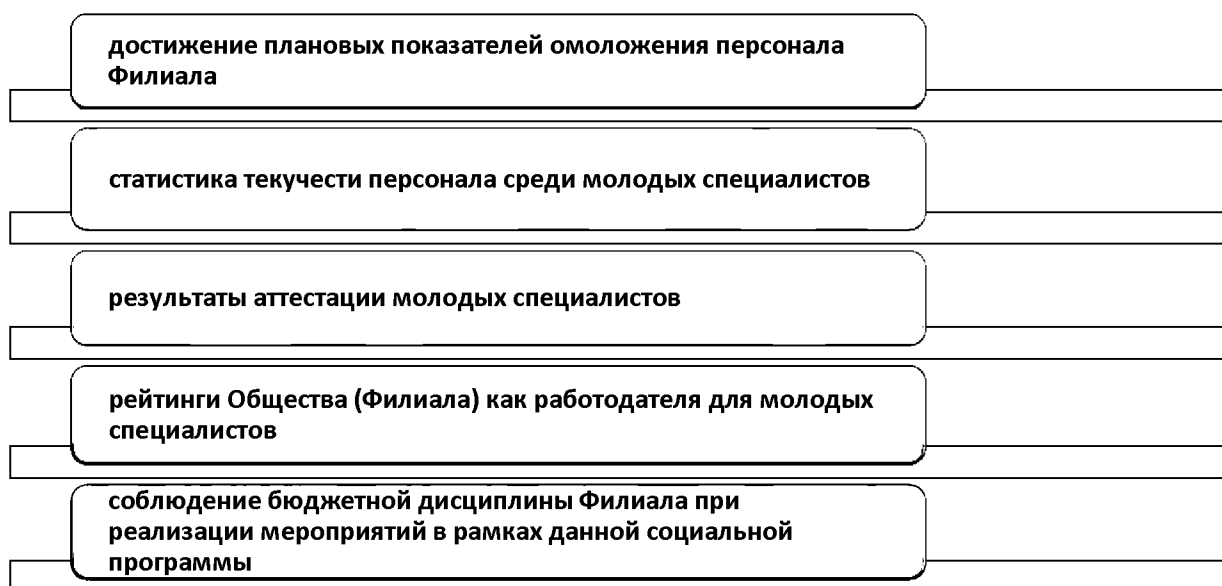


Рисунок 2.28 – Показатели эффективности работы МРСК с молодыми специалистами

Данную работу предприятия и в частности отдела по управлению персоналом можно оценить как высокую. В начале мы рассматривали цели в управлении персоналом, и та цель, которая ставилась по привлечению молодых специалистов в 2016 году была достигнута.

Следующей не менее важной подсистемой является обучение персонала. Именно в МРСК Урала Челябэнерго обучением персонала занимаются для:

1. Нарращивание компетенция персонала МРСК Урала Челябэнерго для достижения поставленных задач различного масштаба;
2. Высокий уровень мотивации сотрудников к инновациям;
3. Позитивное отношение к изменениям;
4. Уменьшение текучести кадров за счет предоставления возможностей карьерного роста внутри компании;

5. Мотивация на индивидуальный результат и поощрение инициативы;
6. Формирование позитивного и привлекательного HR-имиджа Общества как работодателя.

Для достижения этих целей обучения МРСК Урала Челябинэнерго предпринимаются следующие меры:

- Адаптация новых сотрудников и тех, кто изменил место работы в связи с ротацией;
- Управление карьерой сотрудников;
- Повышение квалификации персонала;
- Использование различных видов обучения для развития компетенций для достижения поставленных задач различного масштаб;
- Проведение стратегических сессий;
- Практика стажировок в других компаниях холдинга;
- Возможность участия в национальных проектах и сотрудничества с общественными организациями в социальных и общественных проектах РФ и стран присутствия.

Эффективность программы «Обучение в Филиале» оценивается через следующие показатели (рисунок 2.29).

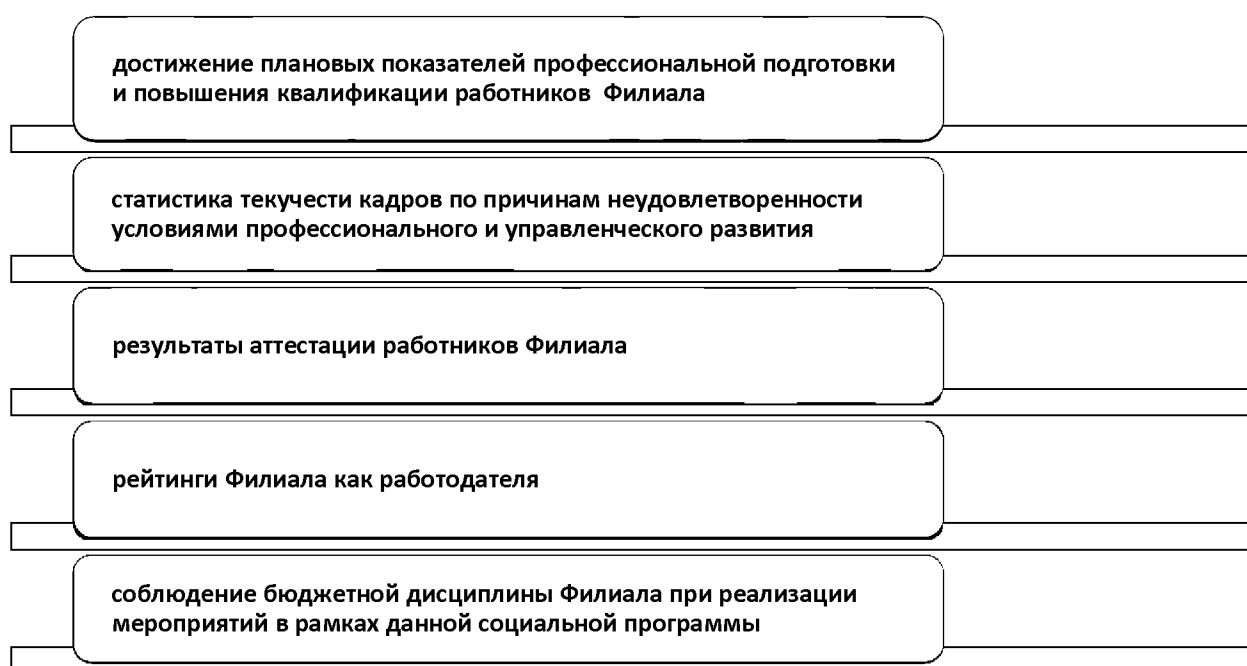


Рисунок 2.29 – Показатели эффективности подсистемы «Обучение» в МРСК

Если говорить об эффективности данной подсистемы, то можно обратиться к результатам оценки причин ухода с предприятия по желанию сотрудников. Причина ухода из-за невозможности самореализации является самой минимальной. Следовательно, можно говорить о положительной работе данной подсистемы в МРСК Урала Челябинэнерго.

Важным элементом развития персонала является не только обучение, но и кадровый резерв. Такая программа в МРСК Урала Челябинэнерго тоже существует. В рамках данной программы все мероприятия должны способствовать достижению следующих качественных параметров:

- своевременная подготовка замены по ключевым профессиям и должностям для достижения поставленных задач различного масштаба;
- уменьшение текучести персонала;
- формирование позитивного HR-имиджа Филиала как работодателя.
- формирование кадрового резерва Филиала;
- обучение и развитие кандидатов кадрового резерва Филиала;
- организация временных замещений и ротаций.

Эффективность программы «Кадровый резерв Филиала» оценивается через следующие показатели (рисунок 2.30).

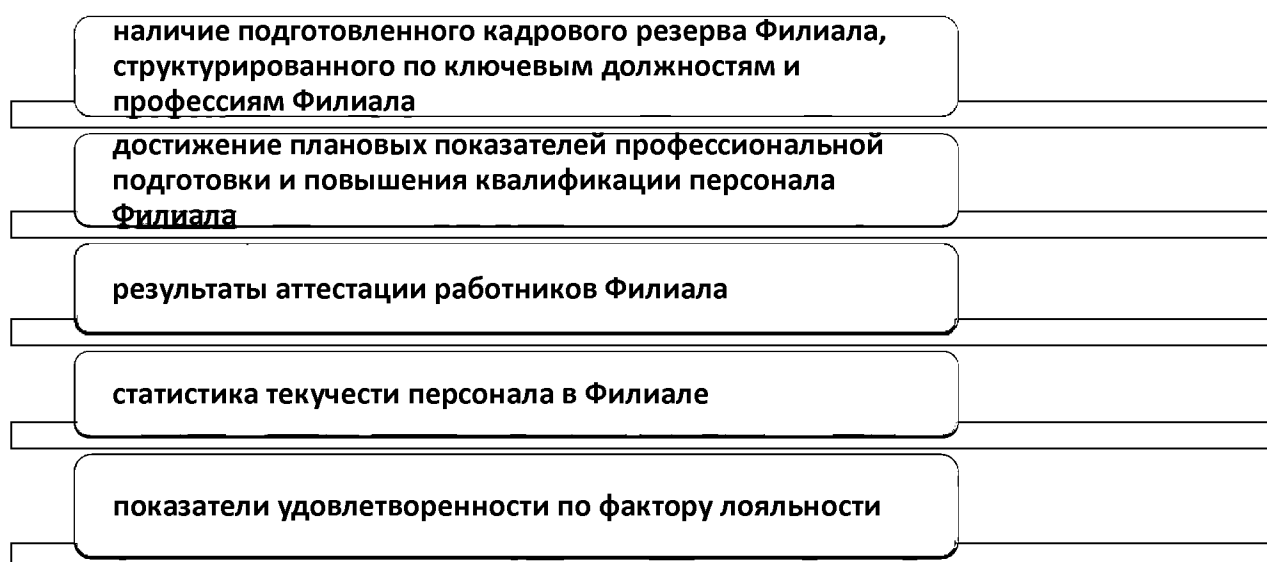


Рисунок 2.30– Показатели эффективности работы с кадровым резервом в МРСК

Такая программа на предприятии действительно реализуется в полной мере. К тому же замещений вакансий в первую очередь происходит из персонала предприятия

При управлении персоналом значение имеет не только материальная мотивация, но и нематериальная мотивация. В рамках данной программы все мероприятия должны способствовать достижению следующих качественных параметров:

- достижение высших стандартов профессионального мастерства при выполнении работ в Филиале;
- снижение уровня травматизма и повышение безопасности производства за счет распространения лучших практик выполнения работ;
- обеспечение повышения престижности работы по ключевым профессиям и должностям Филиала для достижения стратегических и оперативных целей Филиала;
- дополнительное материальное стимулирование наиболее профессиональных работников Филиала;
- снижение уровня текучести по ключевым профессиям и должностям Филиала;
- формирование позитивного и привлекательного HR-имиджа Филиала как работодателя. Данная программа может быть реализована (в рамках утвержденного бюджета на период) через комплекс следующих элементов соцпакета;
- конкурсы профессионального мастерства Филиала/ Общества/ Группы.

Эффективность программы «Лучший работник филиала/Общества/Группы» оценивается через следующие показатели (рисунок 2.31).

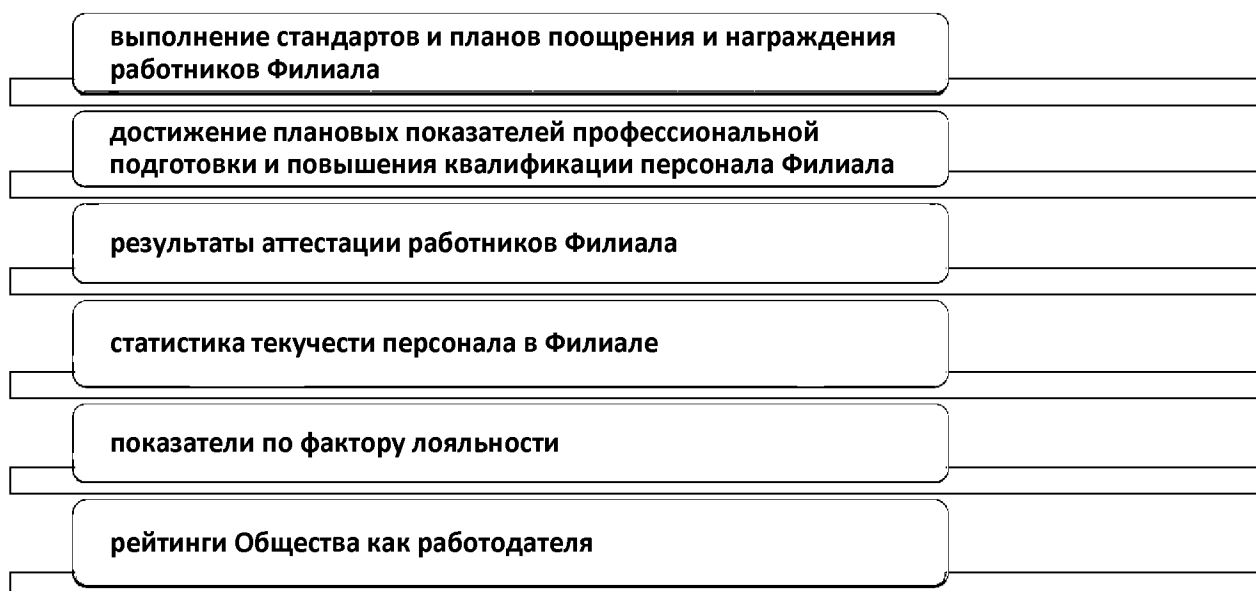


Рисунок 2.31 –Показатели эффективности нематериальной мотивации в МРСК

Нематериальная мотивация очень тесно связана с корпоративной культурой. Мы видим, что ставятся большие цели, разработано достаточное количество показателей эффективности, но именно инструментов нематериальной мотивации практически нет: используются только конкурсы, а этого не достаточно.

Материальная мотивация. Увеличение заработной платы на предприятии происходит постоянно: она индексируется в зависимости от уровня инфляции, ситуации на рынке, внутренних условий предприятия. Для различных категорий персонала разработаны различные мотивации. В них есть и окладная часть, и премии, и оплата по показателям KPI. По причине низкой заработной платы уходит очень небольшое количество сотрудников.

Следовательно, во-первых, мы можем положительно отметить тот факт, что для всех программ разрабатываются цели и показатели эффективности. Во-вторых, мы выделили нематериальную мотивация и корпоративную культуру как наиболее слабыми процессами в МРСК. Таким образом, необходимость модернизации обосновывается следующими факторами:

1. Дополнительная мотивация сотрудников без затраты больших финансовых средств;
2. Низкий уровень лояльности сотрудников;

3. Стратегическая цель компании;
4. Низкий уровень дисциплины;
5. Отсутствие в корпоративной культуре понимания бережливого отношения к производству;
6. Высокий уровень текучести персонала.

Выводы по 2 главе

В этой главе изначально мы анализировали экономические данные МРСК Урала Челябинэнерго. В результате было выявлено, что выручка предприятия растет, однако, увеличиваются и затраты на персонал, в отличие от всех других затрат. Так же у предприятия есть ряд стратегических целей, основной из которых является внедрение бережливого производства. Одной из подзадач для этого установлена изменение корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго. Кадровый аудит показал, что в управлении есть ряд проблем, вследствие чего текучесть персонала увеличивается, а лояльность сотрудников в компании очень низкая. Чтобы более детально осмыслить причины низкой лояльности из-за неэффективной корпоративной культуры, необходимо ее проанализировать, что и будет произведено в следующем параграфе.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МРСК УРАЛА ЧЕЛЯБЭНЕРГО

3.1 Оценка корпоративной культуры ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго»

В предыдущем параграфе мы проанализировали полностью систему управления персоналом, а так же более подробно корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго. В итоге было выявлено, что проблемы в ней действительно есть, она требует определенной модернизации. Однако какой еще не понятно. Для этого в данной части дипломного проекта мы проведем аудит корпоративной культуры МРСК. Для этого изначально представим корпоративную культуру МРСК как систему (рисунок 2.32)



Рисунок 2.32– Организационная культура МРСК как система

На данном рисунке указан такой инструмент как конкурсы. Положение о нем представлено в приложении. Проанализировав его, мы видим, что данный инструмент вполне эффективен. Однако если мы говорим о качестве производства, об экономии ресурсов компании, то в конкурсах это никак не отражается. То есть либо данные показатели нужно вносить в качестве критериев, либо создавать дополнительные номинации.

Положение о финансировании спорта, отдыха, культурно-массовых мероприятий представлено в приложении. Анализ данного положения показывает, что МРСК начала большое значение отдавать спортивной жизни сотрудников. Кроме того, пропагандируется уважение к пожилым сотрудникам предприятия. Однако стоит отметить тот факт, что сотрудники не с большим энтузиазмом посещают мероприятия, которые проходят в нерабочее время.

При анализе 7SMackinsey была так же рассмотрена корпоративная культура. Исходя из этого, можно сказать, что многое из того, что разработано и утверждено существует лишь формально, а на практике не применяется. Например, регулярный анализ корпоративной культуры, анализ лояльности и т.д.

Для более подробного анализа организационной культуры МРСК Урала Челябинэнерго проведем несколько исследований. Первый анализ будем проводить по типологии М. Бурке. Для этого рассмотрим ее в разрезе трех параметров (рисунок 2.33).

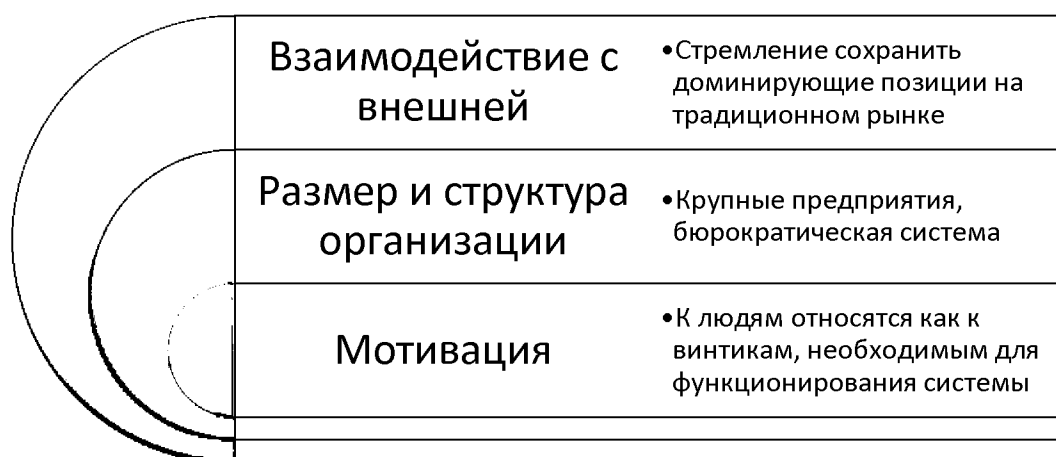


Рисунок 2.33 – Оценка корпоративной культуры по типологии М. Бурке

Согласно этим параметрам, корпоративная культура МРСК Урала Челябэнерго – это французский сад. По поводу того, что предприятие относится к персоналу как к винтикам. Это положение вещей в МРСК уже сейчас постепенно меняется и персоналу уделяется все больше внимания.

Р. Акофф анализировал культуру организации как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделял два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе (организации) и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. В рамках нашего исследования данные параметры важны, поэтому мы будем использовать эту типологию. На основании сравнения этих двух параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти (рисунок 2.34).

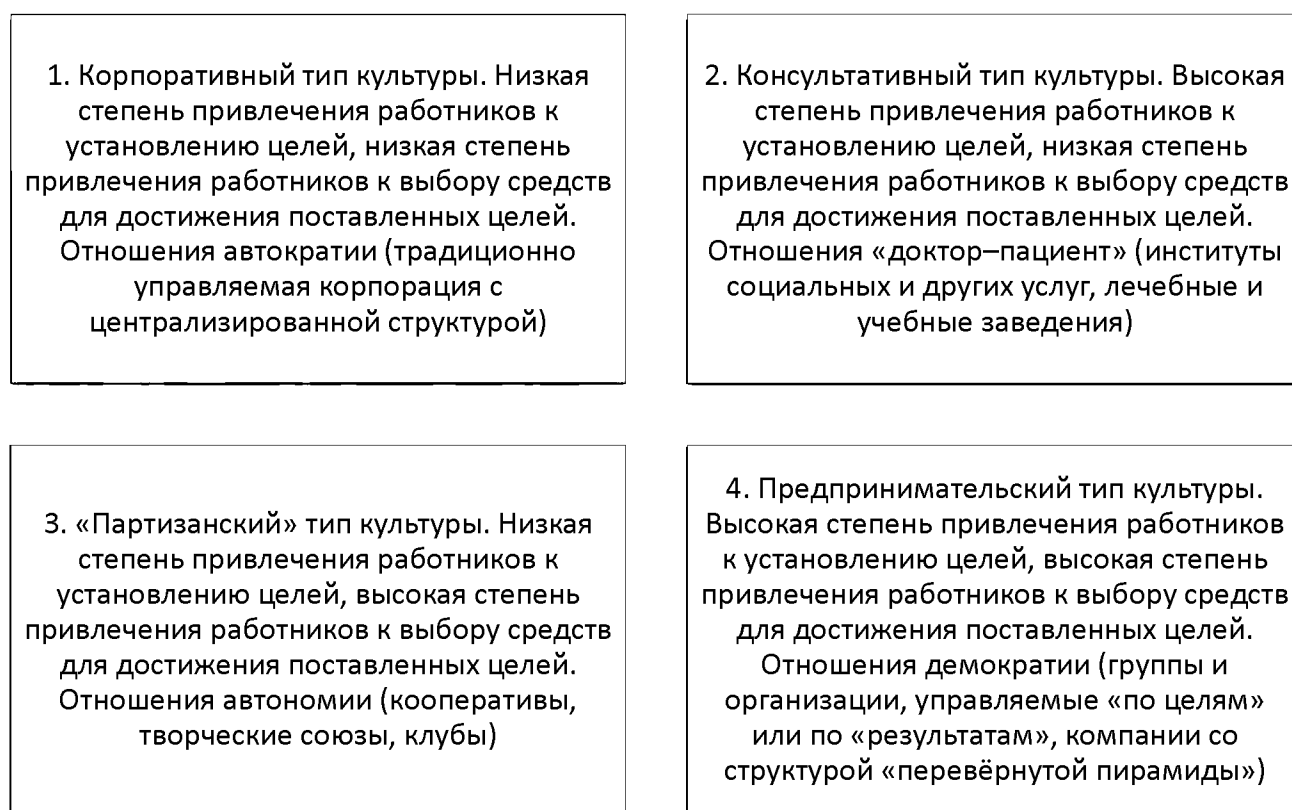


Рисунок 2.34 Типология организационной культуры по Акоффу

Согласно типологии Акоффа в МРСК Урала Челябэнерго первый вид – это корпоративный тип культуры. Дело в том, что сотрудников действительно не привлекают к управлению, не консультируются с ними по целям и инструментам достижения. Все управление происходит централизованно. В итоге предприятие получает фактор неудовлетворенность управлением компанией как один из главных факторов текучести персонала. Проведем так же оценку корпоративной культуры МРСК Урала Челябэнерго по ряду других показателей (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Оценка корпоративной культуры МРСК

Признак	Критерии оценки	Вывод
По стилю управления	1) степень делегирования полномочий 2) виды коммуникаций; 3) форма обращения к подчиненным; 4) особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль; 5) позиция руководителя в конфликтных ситуациях; 6) по типу организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> ➤ низкая степень делегирования полномочий; ➤ преобладание вертикальных коммуникаций, директивно-отчетной информации; ➤ ориентация на внешний контроль; ➤ руководящая позиция руководства в конфликте; ➤ централизованная организационная структура
По типу преобладающей организационной культуры	1) предположение о свойствах работников; 2) основные мотивы деятельности работника; 3) организационная структура; 4) форма контроля; 5) стиль управления	Сейчас преобладает бюрократическая культура. Все время считалось, что работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации. И у них только экономический интерес. Сейчас становится понятно, что это не так
По возрасту	Здесь анализируется длительность существования и ситуация создания организации	Старая
По силе воздействия	1. Показателями слабости организационной культуры может стать срок существования организации; 2. Степень приверженности персонала; 3. Уровень текучести кадров; 4. Уровень сплоченности трудового коллектива	Степень приверженности персонала низкая, хотя культура по возрасту старая. Уровень текучести кадров тоже высокий. Уровень сплоченности коллектива низкий. Соответственно, культура слабая
По направлению воздействия	1) основной показатель- степень выполнения запланированных организацией целей;	Большинство целей достигаются, но не все. Много больничных и прогулов. Достаточно высокий

Окончание таблицы 2.8

Признак	Критерии оценки	Вывод
	2) количество больничных листов; 3) количество поломок оборудования говорит об отношении к труду и имуществу организации; 4) уровень конфликтности	уровень брака. Конфликты случаются, но не регулярно
По степени инновационности	1) степень ригидности персонала; 2) количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п.; 3) степень доверия персонала руководству; 4) уровень квалификации работников; 5) уровень (степень) стимулирования инновационного поведения определяется количеством стимулирующих инновационное поведение воздействий к общему количеству стимулирующих воздействий	Новые идеи предлагают в основном руководство и некоторую часть специалисты, рабочие нет. Уровень доверия низкий; уровень квалификации высокий; стимулирование инновационной деятельности отсутствует; культура больше консервативная, чем инновационная

Следовательно, можно сказать, что мы провели полноценную оценку корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго. В ней выявлено много недостатков, которые нам предстоит исправить в данной главе дипломной работы. Однако надо еще проанализировать корпоративную культуру как процесс (рисунок 2.35).

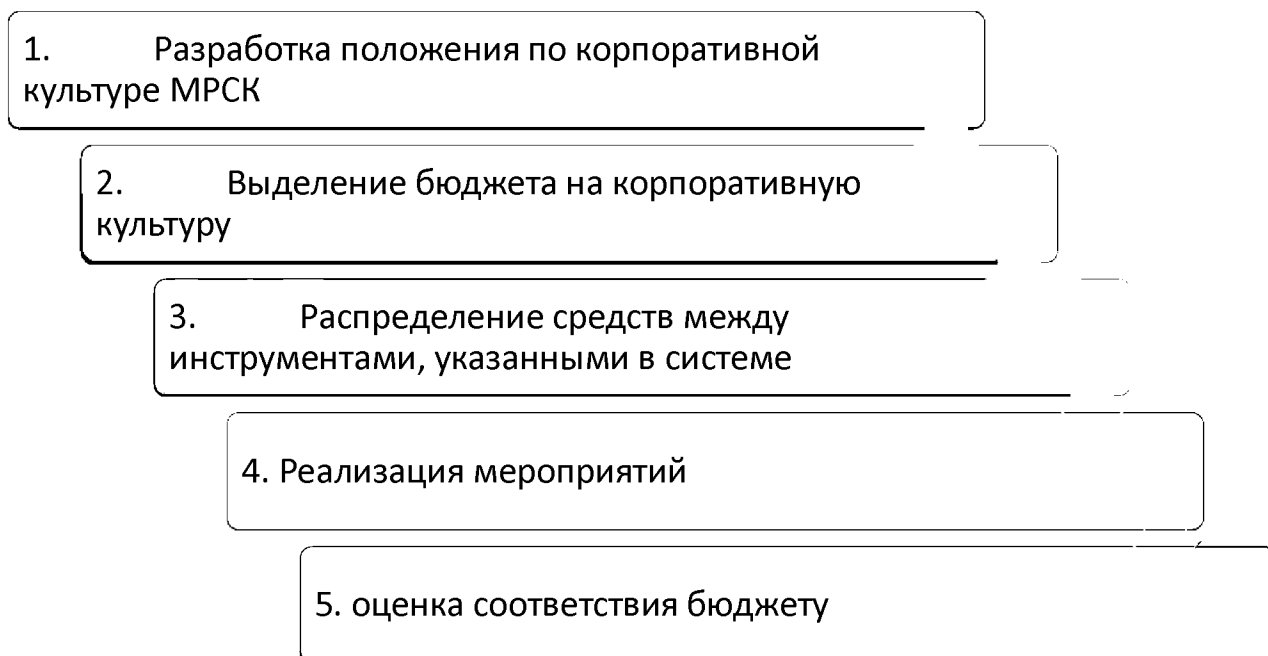


Рисунок 2.35– Корпоративная культура МРСК Урала Челябинэнерго как процесс

То есть организационная культура не видоизменяется, не совершенствуется, не изучается на МРСК Урала Челябинэнерго. Больше внимание уделяется именно экономической составляющей вопроса, иными словами: сколько это будет стоить и не превышен ли бюджет.

Подведем итоги проводимых исследований организационной культуры:

1. Высокая текучесть кадров по причине негативных отношений к руководству и отрицательного социально-психологического климата;
2. Изменение корпоративной культуры входит в стратегические цели МРСК Урала Челябинэнерго;
3. Низкая дисциплина труда;
4. Только у 13% высокий уровень лояльности, а у 40% низкий уровень лояльности;
5. Отсутствие вовлеченности персонала;
6. Корпоративный тип культуры;
7. Отсутствие диагностики корпоративной культуры в компании;
8. В корпоративной культуре никак не отражается стремление компании к бережливому производству.

Все отмеченные выше недостатки необходимо корректировать, в связи с чем целесообразно графически изобразить планируемые изменения, для этого в имеющуюся схему корпоративной культуры внесем соответствующие предложения по коррекции. Для этого уточним цель, поставим четкие задачи, выделим субъектов и объектов данного процесса. Особое внимание уделим используемым технологиям осуществления изменений (включающие и морально-этические и материальные стимулы), кроме того, обязательно расширим критерии оценки организационной культуры.

3.2 Изменение корпоративной культуры ОАО «МРСК Урала»-«Челябэнерго»

Представим новую корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго в виде системы (рисунок 3.1).

Цель	Приобщить сотрудников к философии бережливого производства, повышая при этом лояльность работающих сотрудников к компании
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Распространение Lean культуры; ➤ развитие этических принципов в корпоративной культуре; ➤ действенность принципов Кодекса профессиональной этики работников Филиала; ➤ укрепление межличностных и социально-групповых отношений в коллективе; ➤ повышение эффективности информационной среды организации; ➤ формирование позитивного и привлекательного имиджа



Технология	<p>Lean культура Единство целей компании и персонала «Партизанский» тип культуры Элементы корпоративной культуры Новые корпоративные ценности Фотогалерея Корпоративный кодекс Стратегические сессии Творческие группы по организации праздников Кружки качества Награждение памятной символикой за выслугу лет Командообразующие мероприятия для работников; Корпоративные праздники для работников; Культурные и развивающие досуговые мероприятия в нерабочее время; Праздничные даты Единовременные выплаты работникам Филиала в связи с праздничными датами или иные формы поощрения Премия «Герои компании» Награды за стаж работы Конкурсы</p>
------------	--

Критерии:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ статистика текучести кадров в Филиале; ➤ показатели по фактору лояльности; ➤ уровень брака; ➤ уровень вовлеченности; ➤ уровень затрат; ➤ отношение к компании во внешней среде
-----------	---

Рисунок 3.1– Организационная культура МРСК как система

Lean культура предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Цели бережливого производства (рисунок 3.2).

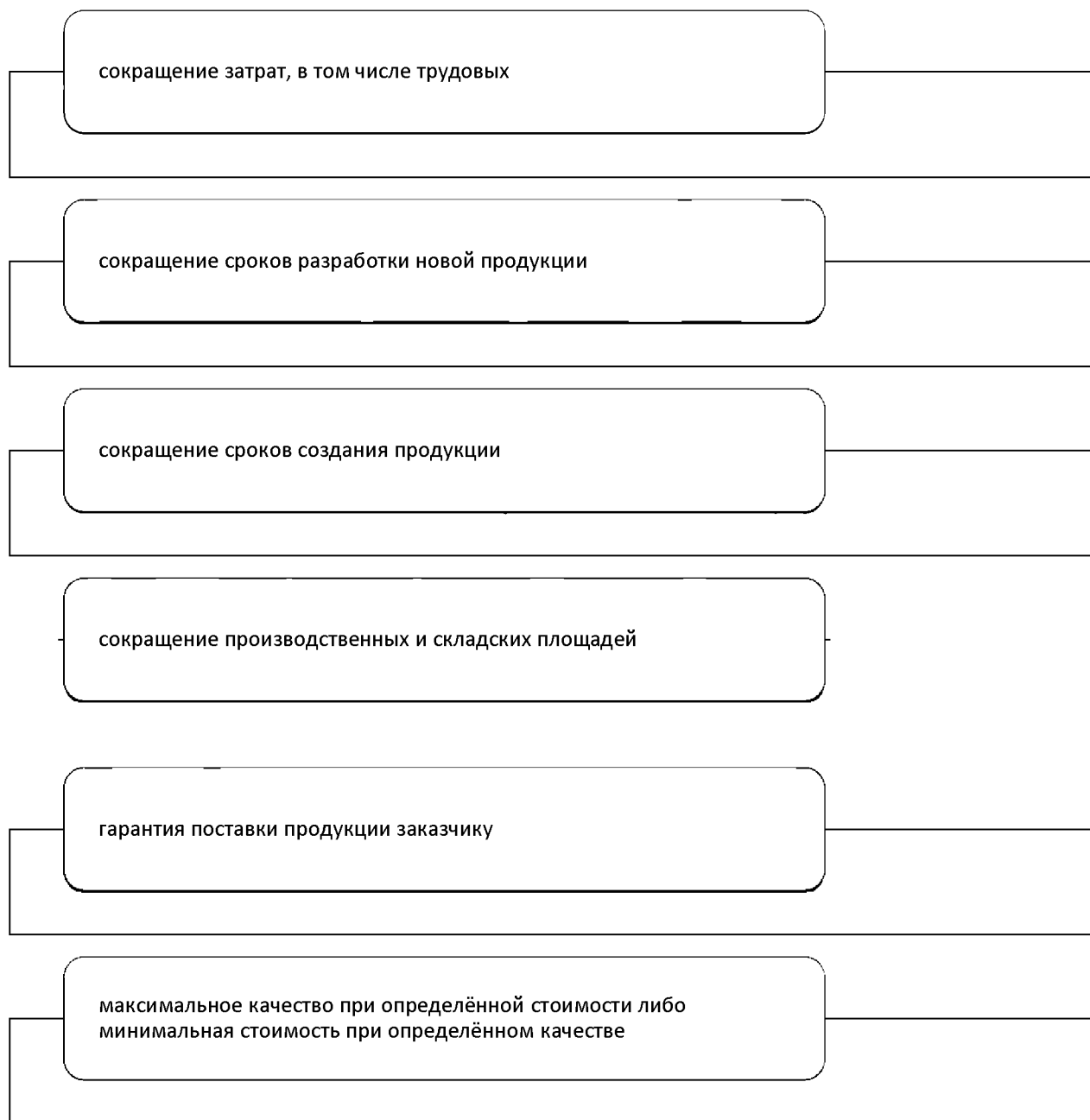


Рисунок 3.2 – Цели бережливого производства в МРСК Урала Челябинэнерго

Бережливое производство невозможно без бережливой культуры. Главное в Lean культуре - человеческий фактор, коллективная работа. Именно этого сейчас и не хватает, хотя компания уже двигается в данном направлении, организуя различные командообразующие корпоративные мероприятия.

При Lean культуре важно единство целей МРСК Урала Челябинэнерго и персонала, так как сотрудники становятся равноправными партнерами предприятия. Представим это единство на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Единство целей МРСК Урала Челябинэнерго и персонала

Так как нами было принято решение о распространении Lean культуры на МРСК Урала Челябинэнерго, то наиболее вписывающейся в эту концепцию типологией является «партизанская» типология корпоративной культуры. При этой культуре будет происходить низкая степень привлечения работников к установлению целей.

Но будет наблюдаться высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. В МРСК Урала Челябинэнерго будут образовываться различные кооперативы, творческие союзы, клубы и т.д. Какие именно образования предлагается организовать на предприятии, рассмотрим чуть позже, а пока затронем ценности МРСК Урала Челябинэнерго. Ранее мы описывали корпоративные ценности предприятия, однако, когда компания переходит на Leanкультуру, ей необходимо пересмотреть и свои ценности. Итак. Представим новые корпоративные ценности МРСК Урала Челябинэнерго (таблица 3.1).

Таблица 3.1– Новые корпоративные ценности МРСК Урала Челябинэнерго

Ценность	Описание
Бережливость по отношению к себе и компании	<ul style="list-style-type: none"> ➤ соблюдение техники безопасности; ➤ следить за своим здоровьем; ➤ ответственность не только за себя, но и за коллег; ➤ качественное производство без брака; ➤ экономное использование предоставленных ресурсов; ➤ выдвижение предложений по оптимизации и снижению затрат на производстве; ➤ вдохновение новичков этой идеей; ➤ отсутствие брака и аварий – гарантия бережливости; ➤ понимание ответственности за свою деятельность и ответственности перед коллегами и всей компанией
Постоянное развитие и самосовершенствование	<ul style="list-style-type: none"> ➤ заниматься самообразованием; ➤ помогать пополнять корпоративную библиотеку; ➤ участвовать в наставничестве; ➤ делиться опытом с молодыми сотрудниками; ➤ постоянно совершенствовать свою деятельность; ➤ проявлять инициативу в собственном развитии; ➤ посещать корпоративное обучение; ➤ улучшать результаты и качество своей деятельности
Командность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ коллектив предприятия – это одна большая команда; ➤ взаимовыручка; ➤ достижение результатов всей командой; ➤ цели команды важнее личных; ➤ командная ответственность за результат; ➤ если знаешь, как улучшить работу коллег – скажи об этом
Готовность к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> ➤ принятие постоянных изменений и совершенствований; ➤ активное участие в проведении изменений; ➤ помощь другим принять приводящиеся изменения; ➤ инициатива в проведении каких-либо изменений
Честность, доверие и уважение	<ul style="list-style-type: none"> ➤ компания честна по отношению к потребителю; ➤ сотрудники честны по отношению к компании; ➤ компания честная по отношению к сотрудникам

Эти ценности отражают суть происходящих в МРСК Урала Челябинэнерго изменений, они отражают философию бережливого производства. Важно не просто формально разработать данные ценности, но провести их через весь персонал, для этого рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

1) презентация новых ценностей руководством компании для всего коллектива МРСК Урала Челябинэнерго;

2) привлечение формальных и неформальных лидеров для распространения ценностей;

3) печать плакатов с ценностями и размещение их на территории предприятия;

4) создание героев компании, отражающих ее ценности;

5) утверждение премии «Герои компании», которые своими действиями в наибольшей степени отражали ценности предприятия;

6) печать в корпоративной газете корпоративных историй, когда сотрудники своими поступками отражают ценности МРСК Урала Челябинэнерго.

Таким образом, мы подошли к элементам корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго. Разработаем каждый элемент, который был представлен в первой теоретической главе.

Миссия: Миссия заключается в содействии устойчивому развитию экономики и повышению качества жизни населения во всем регионе за счет обеспечения надежного энергоснабжения, удовлетворения растущего спроса на электроэнергию и применения инновационных технологий и решений в области энергоэффективности и энергосбережения.

Ценности:

– бережливость по отношению к себе и компании;

– честность, доверие и уважение;

– постоянное развитие и самосовершенствование;

– готовность к изменениям;

– командность (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Ценности МРСК Урала Челябинэнерго

Проанализировав рисунок 3.4, можно сформулировать цели в соответствии с ценностями МРСК Урала Челябинэнерго, представленные на рисунке 3.5.

Мы вместе ежедневно создаем условия для обеспечения надёжности и энергетической безопасности функционирования производственных активов, а также обеспечения бесперебойного энергоснабжения населения

Ежегодно стоимость бизнес повышается за счет наших совместных усилий

Мы стали лидерами среди российских энергокомпаний в области эффективности управления энергоактивами с фокусом на внедрении инноваций и повышении энергетической эффективности

Мы внедрили бережливое производство и повысили эффективность своей деятельности

Рисунок 3.5 – Цели МРСК Урала Челябинэнерго

Таким образом, цели остаются прежними, но их формулировка немного изменяется.

Внутриорганизационные нормы:

1. Проявить доверие к руководству, даже если доверие не входило в ваши планы;
2. Не рассматривать действия агента перемен как направленные лично против вас;
3. Выполнять все требования лидера продвижения бережливого производства, даже если вам кажется, что они противоречат здравому смыслу;
4. Настроиться на постоянные изменения, постоянные усовершенствования операций и процессов;
5. Не видеть злого умысла в требованиях начальника рабочей ячейки, даже если он требует передвигать несколько раз в день оборудование, которое с момента основания завода не перемещалось ни разу, или переналаживать оборудование несколько раз за смену;
6. Забыть о вашей узкой специализации труда (столяр может быть и плотником, если есть такая потребность у предприятия);
7. Воспринимать работающих в рабочей ячейке как «спортсменов» вашей единой команды с едиными целями;
8. Помогать работающему рядом, если он нуждается в помощи;
9. Запомнить правило: все ваши конкуренты за пределами компании, на вашем предприятии конкурентов у вас нет;
10. Проявлять инициативу по улучшению процессов, участвовать в обсуждениях, высказывать свое мнение, давать идеи.

Традиции, обычаи, обряды, ритуалы:

1. День рождения сотрудника: производственный участник поздравляет сотрудника, предприятие дарит 1000 руб;
2. 8 марта и 23 февраля: в каждый из этих дней мужчины и женщины на своих производственных участках обмениваются подарками. Для общего поздравления коллектив женщин и коллектив мужчин готовят творчески номера;
3. «День семьи, любви и верности». Эстафеты и конкурсы для семей сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго. Выигрывает какая-то семья;

4. Знакомство с новичком. Новому сотруднику предприятия непосредственный руководитель показывает ролик о компании, о принципах бережливого производства, знакомит его с корпоративной культурой, проводит экскурсию по всему предприятию, знакомит с коллективом. Коллектив при прохождении испытательного срока новичком организует чаепитие;

5. Свободный микрофон. На предприятии есть радио, на котором выделяется специально время для свободного микрофона, когда сотрудники компании могут передать приветы, сделать поздравления;

6. День открытых дверей. Еженедельно руководство компании в определенное время открывает свои двери для всех сотрудников МРСК Урала Челябинэнерго. В это время можно прийти со своими жалобами, предложениями по оптимизации;

7. Почтовые послания. На всех производственных площадках размещены почтовые ящики, в которые можно писать как анонимные, так и авторские записки для руководства о своих замечаниях и предложениях. Почта собирается 1 раз в 2 дня;

8. День Энергетика. Этот праздник является главным корпоративным мероприятием МРСК Урала Челябинэнерго;

9. День пожилого человека. В этот день организуется праздник для сотрудников, которые когда-то работали на предприятие. Персонал МРСК Урала Челябинэнерго самостоятельно готовит номера для концерта. Кроме того, образуется инициативная группа, которая в этот день посещает тех, кто не смог прийти на концерт и поздравляет их;

10. За выслугу лет. На предприятии необходимо ввести систему награждения за выслугу лет:

- Первый уровень: работа более 5 лет;
- Второй уровень: работа более 10 лет;
- Третий уровень: работа свыше 15 лет;
- Четвертый уровень: работа свыше 20 лет.

Для каждого уровня существуют свои отличительные символы:

- Значки;

- Головной убор;
- Сотрудники, которые работают на предприятии более 10 лет, помещаются на историческую доску.

11. Создание фотогалереи:

- Тех, кто давно работает;
- Сотрудников, которые выделились;
- С корпоративных мероприятий и важных событий МРСК Урала Челябинэнерго.

Имидж предприятия:

Во внешнюю среду МРСК должна нести свой имидж, который характеризуется следующими характеристиками (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Имидж МРСК Урала Челябинэнерго

Мифы, истории, легенды: эти элементы корпоративной культуры, во-первых, можно печатать в корпоративной газете. Во-вторых, создать небольшое корпоративное издание «Легенды и мифы МРСК Урала Челябинэнерго». В-третьих, рассказывать их в качестве небольших отступлений руководителями предприятия.

Эмоциональный информационно-исторический фон: его можно передать так же через корпоративное издание, газеты, отношения между руководителями, руководителями и подчиненными.

Корпоративный кодекс: в качестве примера кодекса корпоративной культуры можно использовать кодекс ОАО «Иркутскэнерго», так как компания работает в этой же области. Следовательно, содержание Корпоративного кодекса МРСК Урала Челябэнерго будет следующее (рисунок 3.7).

Содержание
Введение
Раздел 1. Общие положения
1.1. Назначение и область применения
1.2. Цели Кодекса корпоративной культуры
1.3. Видение
1.4. Миссия
1.5. Принципы деятельности
1.6. Ответственность
Раздел 2. Правила ведения бизнеса Ириклинской ГРЭС
2.1. Политика безопасности
2.2. Политика внутреннего контроля
2.3. Планирование деятельности
2.4. Финансовая политика
2.5. Активы
2.6. Общие вопросы
Раздел 3. Этические нормы работников Ириклинской ГРЭС
3.1. Основные положения
3.2. Работники
3.3. Ценности работников:
3.4. Работа с персоналом компании
3.5. Нормы корпоративного поведения работников

Рисунок 3.7 –Содержание Корпоративного кодекса МРСК Урала Челябэнерго

Творческие группы по организации праздников.Как было выявлено в процессе оценки корпоративной культуры, сотрудники не всегда с большим желанием посещают корпоративные мероприятия. Чтобы повысить положительное отношение

к ним, а так же вовлечь персонал в важные для предприятия события, предлагается привлекать сотрудников к организации этих праздников. То есть сотрудники, желающие проявить корпоративную активность, свои организаторские способности объединяются в творческую группу и помогают отделу по управлению персоналом готовить мероприятия. Группа может быть 3-5 человек. Сотрудникам, которые входили в эту группу дается потом два оплачиваемых выходных.

Как процесс новая корпоративная культура МРСК Урала Челябинэнерго будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.8).

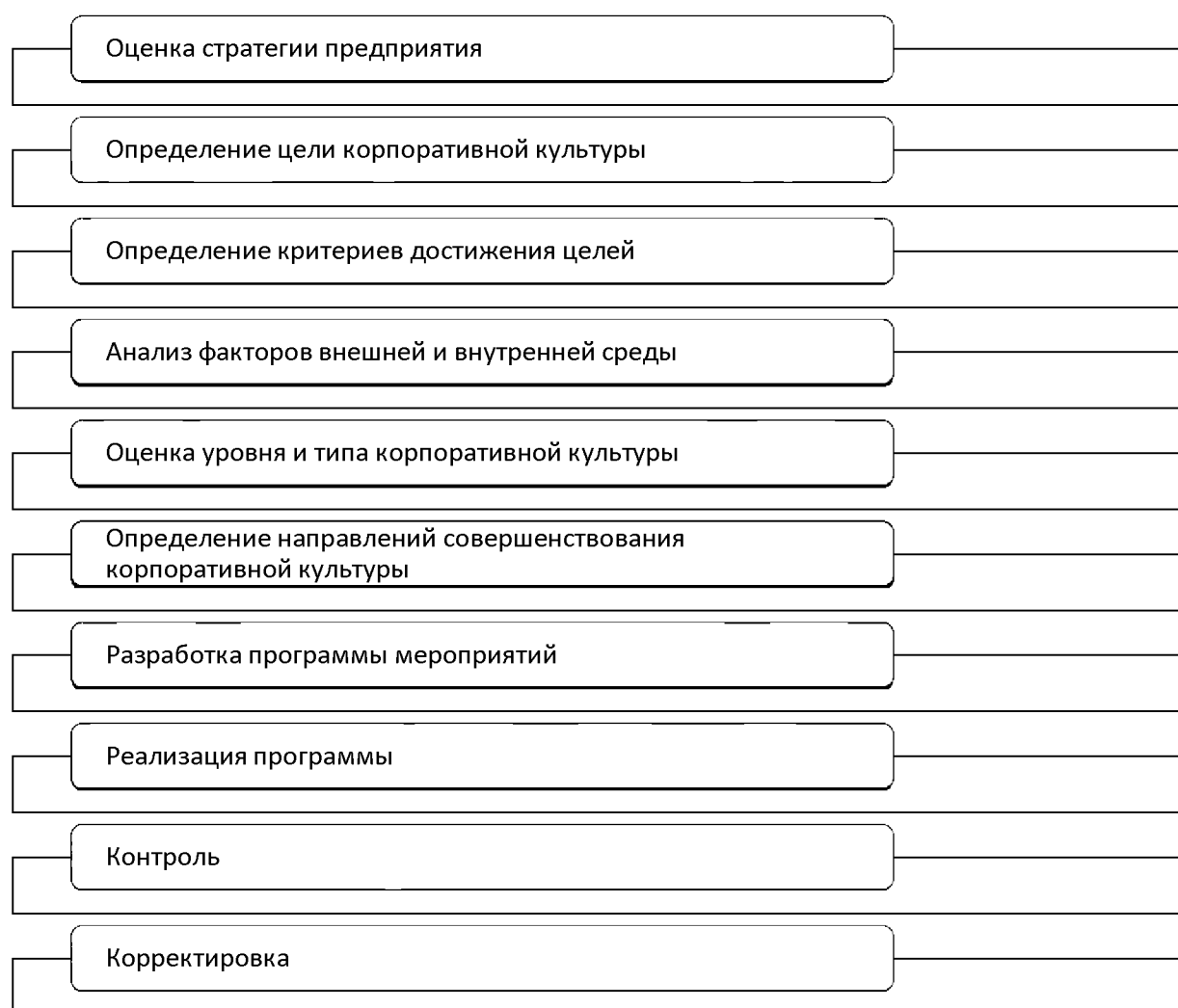


Рисунок 3.8 – Корпоративная культура МРСК Урала Челябинэнерго как процесс

Пирамида целеполагания проекта по совершенствованию корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго (рисунок 3.9).

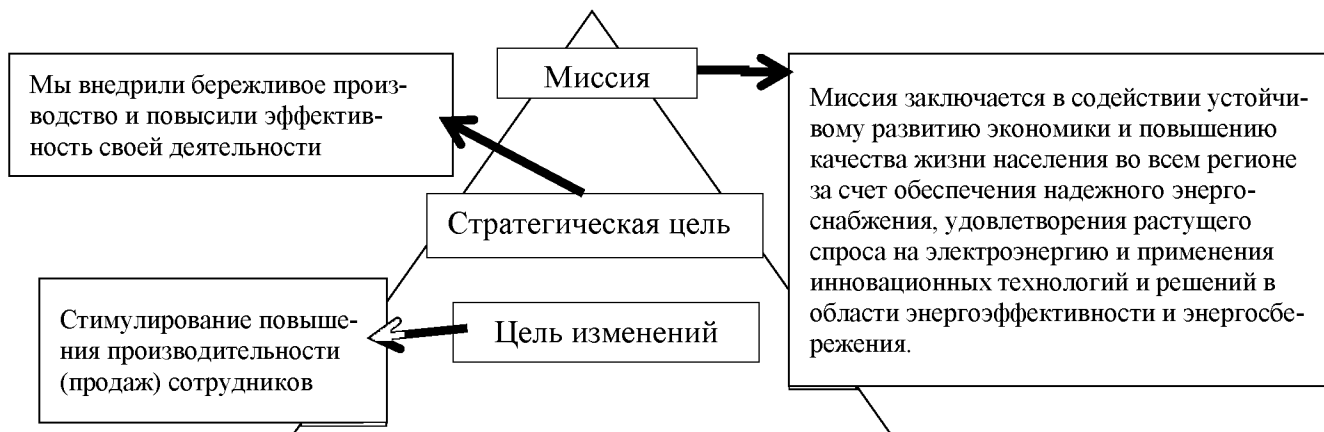


Рисунок 3.9 – Пирамида целеполагания

Оценим движущие и сдерживающие силы проекта с помощью дифференцированных стрелок (рисунок 3.11).



Рисунок 3.11 – Движущие и сдерживающие силы проекта

Как видно из представленного анализа, движущие силы существенно превышают сдерживающие, поэтому у проекта нет существенных препятствий к реализации. Рассмотрим собственно проект преобразований в Челябэнерго.

3.3 Планирование изменений в МРСК Урала Челябэнерго

Вероятность проявления рисков проекта оценим с помощью следующих показателей:

1. Очень высокие – 0,9;
2. Высокие – 0,7;
3. Умеренные – 0,5;
4. Низкие – 0,3;
5. Очень низкие - 0,1.

Серьезность последствий, связанных с риском оценивается как:

1. Очень серьезные – 0,8;
2. Серьезные – 0,4;
3. Умеренные - 0,2;
4. Незначительные - 0,1;

Определим, какие риски есть у проекта, и оценим с помощью вышеперечисленных показателей (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Сила влияния	Возможность проявления	Коэффициент влияния
1	2	4	4	5
R1	Большое количество негативных факторов в прошлой корпоративной культуре	0,4	0,7	0,28
R2	Непринятие новой корпоративной культуры персоналом	0,8	0,3	0,24
R3	Недостаточная развитость лидерства в руководителях	0,8	0,5	0,4
R4	Задержка в реализации проекта	0,4	0,9	0,36
R5	Сложность преобразования корпоративной культуры и масштаб самого предприятия	0,4	0,7	0,28

Рассмотрим их наглядно на карте риска (рисунок 3.12).

Вероятность	Последствия				
	0,05	00,1	00,2	00,4	00,8
0,9	0,045	00,09	00,18	00,36	00,72
0,7	0,035	00,07	00,14	00,28	00,56
0,5	0,025	00,05	00,1	00,2	00,4
0,3	0,015	00,03	00,06	00,12	00,24
0,1	0,005	00,01	00,02	00,04	00,08

Рисунок 3.12– Карта рисков проекта

Из представленной карты рисков следует, что ключевыми рисками являются первый, четвертый и пятый. Их учет и мониторинг будут являться обязательными при реализации проекта.

Сформируем собственно план проектных мероприятий.

Таблица 3.3 – План мероприятий по реализации проекта

Мероприятия	Сроки	Результат	Ответственные
1	2	3	4
Анализ стратегии предприятия	09.12.2016-13.12.2016	Выделены цели предприятия	Директор и заместители директора
Кадровый аудит	09.12.2016-27.12.2016	Расставлены приоритеты в управлении персоналом	Отдел УП
Определены цели корпоративной культуры	13.01.2017-16.01.2017	Цели сформулированы и утверждены	Отдел УП, директор
Аудит существующей корпоративной культуры	17.01.2017-31.01.2017	Выявлены недостатки и несоответствия	Отдел УП
Поведение итогов аудита, анализ соответствия стратегии и корпоративной культуры	03.02.2017-06.02.2017	Итоги подведены	Отдел УП
Определение принципов производственной системы и обязательств руководства	07.02.2017-12.02.2017	Принципы определены	Директор, заместители
Определение типа новой корпоративной культуры	13.02.2017-14.02.2017	Определен тип корпоративной культуры	Отдел УП
Определение технологий в корпоративной культуре	17.02.2017-21.02.2017	Технологии определены	Отдел УП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Сбор неформальных лидеров для определений корпоративных мероприятий	24.02.2017	Неформальные лидеры собраны	Отдел УП, руководители подразделений
Проведение мозгового штурма по корпоративным мероприятиям предприятия	26.02.2017	Мозговой штурм	Отдел УП
Анализ результатов мозгового штурма	27.02.2017-28.02.2017	Определен перечень корпоративных мероприятия	Отдел УП
Создание план-графика корпоративных мероприятий	03.03.2017-05.03.2017	План-график разработан	Отдел УП
Подготовка бюджета	03.03.2017-07.03.2017	Бюджет сформирован	Отдел УП
Согласование корпоративных мероприятий и бюджета	10.03.2017-12.03.2017	Утверждено	Директор, планово-экономический отдел
Изготовление и раздача всем сотрудникам брошюр с планом-графиком и описанием корпоративных мероприятий	13.03.2017-16.03.2017	Брошюры изготовлены и выданы	Отдел УП
Организация корпоративных мероприятий	17.03.2017-31.12.2017	Мероприятия проведены	Отдел УП
Установлены критерии оценки эффективности корпоративной культуры	17.03.2017-19.03.2017	Критерии определены	Отдел УП
Сбор инициативной группы	20.03.2017-21.03.2017	Группа из 5ти человек собрана	Отдел УП, руководители подразделений
Разработка новых ценностей	24.03.2017-26.03.2017	Утверждены ценности	Отдел УП, группа из персонала
Разработка элементов корпоративной культуры	27.03.2017-02.04.2017	Элементы разработаны	Отдел УП, группа персонала
Разработка корпоративного кодекса	03.04.2017-11.04.2017	Утвержденный корпоративный кодекс	Отдел УП, директор
Разработка плана по внедрению корпоративной культуры	14.04.2017-17.04.2017	План по внедрению	Отдел УП
Расчет бюджета на корпоративную культуру	18.04.2017-23.04.2017	Бюджет сформирован	Отдел УП
Согласование бюджета, утверждение корпоративной культуры	24.04.2017-25.04.2017	Утверждено	Директор, планово-экономический отдел
Проведение общего собрания предприятия о новой	28.04.2017	Собрание проведено	Директор
Сбор творческой группы	28.04.2017-29.04.2017	Группа собрана	Руководители подразделений, отдел УП
Организация фотогалереи	30.04.2017-31.05.2017	Фотогалерея сделана	Отдел УП, АХО, группа персонала

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Торжественное открытие и благодарности организаторам	03.06.2017	Открытие прошло, благодарности объявлены	Директор
Установка радио	05.05.2017-23.05.2017	Радио установлено	Отдел УП
Установка почтовых ящиков	12.05.2017-23.05.2017	Ящики установлены	Административно-хозяйственный отдел
Объявление руководителями подразделений о планируемом издании	26.05.2017	Объявление сделано	Руководители подразделений
Сбор инициативной группы	27.05.2017-29.05.2017	Группа собрана	Руководители подразделений
Разработка корпоративного издания «Мифы и легенды МРСК Урала Челябинэнерго»	30.05.2017-14.07.2017	Издание изготовлено	Отдел УП, сотрудники МРСК
Печать издания	15.07.2017-25.07.2017	Издание напечатано	Отдел УП, типография
Презентация издания	30.07.2017	Презентация проведена	Директор
Съемка роликов для рекламы МРСК Урала Челябинэнерго для внешнего имиджа	04.08.2017-29.08.2017	Ролики отсняты	Отдел маркетинга и рекламы, отдел УП
Организация творческих союзов	02.2017-12.2018	Творческие союзы образованы	Отдел УП, сотрудники
Организация кружков качества	02.2017-12.2018	Кружки качества	Отдел УП, сотрудники
Корпоративная культура контролируется	05.05.2017-31.12.2018	Процедура контроля, диагностика	Отдел УП
Проведены диагностические исследования	03.12.2017-14.12.2017	Исследования, опросы, интервью проведены	Отдел УП, руководители подразделений
Оценка эффективности корпоративной культуры	03.12.2017-14.12.2017	Эффективность оценена	Финансово-экономический отдел, отдел УП
Проведение собрания с руководителями подразделений и неформальными лидерами	17.12.2017	Собрание проведено	Отдел УП
Корректировка корпоративной культуры	18.12.2017-26.12.2017	Корпоративная культура	Отдел УП, сотрудники
Организация корпоративных мероприятий	12.01.2018-31.12.2018	Мероприятия проводятся	Отдел УП
Оценка состояния корпоративной культуры	01.12.2018-11.12.2018	Диагностика, опросы проведены	Отдел УП
Оценка экономической эффективности	01.12.2018-11.12.2018	Эффективность оценена	Отдел УП
Внесение изменений	14.12.2018-25.12.2018	Корпоративная культура скорректирована	Отдел УП

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4
Разработка значков за выслугу лет	02.02.2018-20.02.2018	Значки разработаны и изготовлены	Отдел УП
Размещение исторической доски в фотогалерее	23.02.2018-28.02.2018		

Таким образом, длительность проекта составляет 2 года и 1 месяц.

Чтобы оценить экономическую эффективность новой корпоративной культуры, мы должны первоначально оценить стоимость проекта. Для этого те мероприятия, которые представлены в таблице нужно оценить в денежной форме. Все затраты разделим на единовременные и текущие. В таблице отражены единовременные затраты МРСК Урала Челябинэнерго на совершенствование корпоративной культуры.

Таблица 3.4 – Единовременные затраты на разработку и внедрение новой lean-культуры в МРСК Урала Челябинэнерго

Мероприятия	Период	Затраты	Расчеты и итог
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сбор неформальных лидеров для определения корпоративных мероприятий предприятия; ➤ Проведение мозгового штурма по корпоративным мероприятиям предприятия 	Февраль 2017	Трудозатраты неформальных лидеров на мозговой штурм. 5 сотрудников со стоимостью часа 157,18. Длительность мозгового штурма 2 часа	$5 * 157,18 * 2 = 1572$ руб.
Изготовление и раздача всем сотрудникам брошюр с планом-графиком и описанием корпоративных мероприятий	Март 2017	763 брошюры на каждого сотрудника. Стоимость изготовления одной брошюры 14,50 руб.	$763 * 14,50 = 11,063$ тыс. руб.
Разработка новых ценностей	Март 2017	В инициативную группу будут входить 3 человека со стоимостью часа работы 157,18. Исходя из средней заработной платы. 3 дня по 2,5 часа	$3 * 157,18 * 2,5 * 3 = 3536$ руб.
Разработка элементов корпоративной культуры	Март 2017	В инициативную группу будут входить 3 человека со	$3 * 157,18 * 5 * 3 = 7073$ руб.

Продолжение таблицы 3.4

Мероприятия	Период	Затраты	Расчеты и итог
		стоимостью часа работы 157,18. Исходя из средней заработной платы. 5 дня по 3 часа	
Разработка корпоративного кодекса, издание корпоративного кодекса в каждое подразделение	Апрель 2017	Стоимость 1 кодекса составляет 327,90 руб. Количество подразделений 31	$327,9 \times 31 = 10,16$ тыс. руб.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сбор творческой группы; ➤ Организация фотогалереи; ➤ Открытие фотогалереи 	Май 2017	Ремонт помещения под фотогалерею 68000 руб. 150 фотографий по 7 руб. 150 рамок по 90 руб. Премия 3 организаторам по 3000 руб. 3 грамоты по 55 руб. Рекламные плакаты фотогалереи формата А2 7 штук по 87 руб. Фуршет 90 тыс. руб.	$68000 + 150 \times 7 + 150 \times 90 + 3 \times 3000 + 3 \times 55 + 7 \times 87 + 90000 = 68000 + 1050 + 13500 + 9000 + 165 + 609 + 90000 = 182,324$ тыс. руб.
Установка радио	Май 2017	31 подразделение, то есть 31 колонка по 2409 руб.	$31 \times 2409 = 74,68$ тыс. руб.
Установка почтовых ящиков	Май	31 ящик по 600 руб.	$31 \times 600 = 18,6$ тыс. руб.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сбор инициативной группы; ➤ Разработка корпоративного издания «Мифы и легенды МРСК Урала Челябинэнерго» 	Июнь и июль 2017	Премия 4 организаторам по 3000 руб.	$4 \times 3000 = 12$ тыс.руб.
Печать издания	Июль 2017	Одно издание в одно подразделение: 31 штука Стоимость изготовления одного издания в твердом переплете 278 руб./шт	$31 \times 278 = 8618$ руб.
Презентация издания	Июль 2017	Приглашение телевидения для создания ролика в 2 минуты. Стоимость 25 тыс. руб.	25 тыс. руб.
Разработка значков за выслугу лет	Февраль 2018	Изготовление 50 значков по 167 руб. 50 значков по 278 руб. 50 значков по 769 руб.	$50 \times 167 + 50 \times 278 + 50 \times 769 = 8350 + 13900 + 38450 = 60,7$ тыс. руб.
Размещение исторической доски в фотогалерее	Февраль 2018	Стоимость доски 5400 руб.	5400 руб.

Окончание таблицы 3.4

Мероприятия	Период	Затраты	Расчеты и итог
Съемка роликов для рекламы МРСК Урала Челябэнерго для внешнего имиджа	Август 2017 и 2018 г.	2 ролика по 5 минут. Стоимость 1 ролика 35 тыс. руб.	$35000*2*2=140$ тыс. руб.
Помощь в создании творческих номеров на 8 марта и 23 февраля	Март и февраль 2017 и 2018 года	По 50 тыс. руб. на каждый праздник для подготовки творческих номеров	200 тыс. руб.
Организация Дня семьи, любви и верности	Июнь 2017 и 2018 г.	Приз семье-победителю 5000 руб. Ведущий 14000 руб. Оплата еды 110 тыс. руб. Инвентарь 34 тыс. руб.	$163000*2=326$ тыс. руб.
Итого			1086,73 тыс. руб.

Итого единовременные затраты на разработку и внедрение проекта составили 1086730 руб. Теперь рассчитаем текущие затраты (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Текущие затраты на проект

Мероприятия	Период	Затраты	Расчеты и итог
Проведены диагностические исследования	Декабрь 2017 и 2018 года	Задействуется примерно 45 мин работы каждого сотрудника. Средняя стоимость часа работы 293,75 руб.	$763*0,75*293,75*2=336,196$ тыс. руб.
Поздравление с Днем Рождения сотрудника	Ежемесячно	Премия 500 руб.	$763*500*2=763$ тыс. руб.
Организация корпоративных мероприятий	Ежемесячно 2017 и 2018 гг.	Подробные расчеты представлены в приложении	8351,984 тыс. руб.
Итого			9451,18 тыс. руб.

Далее объединим текущие и единовременные затраты, чтобы составить единый баланс расходов на проект (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Затраты на проект

Месяц реализации проекта	Единовременные затраты на проект, руб.	Текущие затраты на проект, руб.	Суммарное значение затрат на проект, руб.
Январь 2017		379791	379791
Февраль 2017	51571,875	379791	431362,875
Март 2017	71673,15	379791	451464,15

Окончание таблицы 3.6

Месяц реализации проекта	Единовременные затраты на проект, руб.	Текущие затраты на проект, руб.	Суммарное значение затрат на проект, руб.
Апрель 2017	10164,9	379791	389955,9
Май 2017	275603	379791	655394
Июнь 2017	165000	379791	544791
Июль 2017	43618	379791	423409
Август 2017	70000	379791	449791
Сентябрь 2017		379791	379791
Октябрь 2017		379791	379791
Ноябрь 2017		379791	379791
Декабрь 2017		547889	547889
Январь 2018		379791	379791
Февраль 2018	116100	379791	495891
Март 2018	50000	379791	429791
Апрель 2018		379791	379791
Май 2018		379791	379791
Июнь 2018	163000	379791	542791
Июль 2018		379791	379791
Август 2018	70000	379791	449791
Сентябрь 2018		379791	379791
Октябрь 2018		379791	379791
Ноябрь 2018		379791	379791
Декабрь 2018		547889	547889
Итого	1086730	9451180	10537910

Получается, что общая стоимость проекта по совершенствованию корпоративной культуры составила 10537,9 тыс. руб.

Затраты на проект составили достаточно большую сумму, поэтому необходимо понять, на сколько он приемлем с экономической точки зрения. Для этого нам нужно рассчитать экономическую эффективность совершенствования корпоративной культуры МРСК.

Проект будет окупаться через (рисунок 3.13). При этом произойдет:

1. Снижение затрат на персонал.

Снижение затрат на персонал планируется в связи со снижением уровня брака;

2. Рост производительности труда за счет уменьшения потерь рабочего времени.

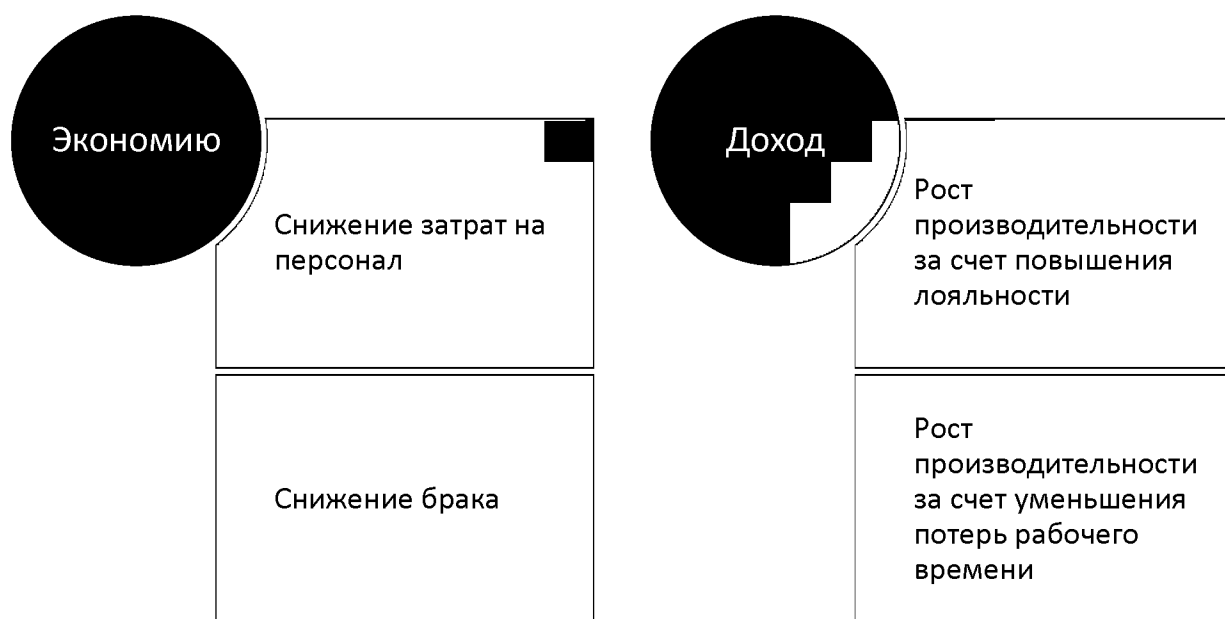


Рисунок 3.13 – Направления окупаемости проекта

Вывод по главе 3.

В процессе аудита МРСК Урала Челябинэнерго был сделан вывод, что для предприятия очень важно внедрить бережливое производство, но корпоративная культура не соответствует данной стратегической задаче и является барьером для ее реализации. Поэтому было принято решение о ее совершенствовании. Для этого внедрялась lean-культура, которая соответствовала бережливому производству, а так же корпоративная культура сменяется на партизанскую. Чтобы это осуществилось предприятию необходимо произвести ряд мероприятий. Общая длительность проекта составила 2 года и 1 месяц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дипломный проект был создан для совершенствования корпоративной культуры для устранения выявленных в ней недостатков в связи с необходимостью достижения стратегической цели МРСК Урала Челябинэнерго во внедрении бережливого производства.

В 1 главе дипломной работы мы изучали понятие корпоративная культура, а так же ее элементы. Это позволило потом в практической 3 главе разработать для МРСК все элементы корпоративной культуры. Кроме того, мы разобрали показатели, с помощью которых можно оценить эффективность корпоративной культуры. Часть этих показателей мы так же использовали в 3 главе. Существуют различных типологии корпоративной культуры, которые позволяют лучше осмыслить ее особенности, ряд таких типологий было рассмотрено в 1 главе. Анализировался и опыт других компаний. Компания «Камаз» внедряла у себя lean-культуру, которая непосредственно связана с бережливым производством. Поэтому в 3 главе корпоративную культуру МРСК Урала Челябинэнерго мы совершенствовали в lean-культуру.

Было выявлено, что выручка предприятия растет, однако, увеличиваются и затраты на персонал, в отличие от всех других затрат. Так же у предприятия есть ряд стратегических целей, основной из которых является внедрение бережливого производство. Одной из подзадач для этого установлена изменение корпоративной культуры МРСК Урала Челябинэнерго. Кадровый аудит показал, что в управлении есть ряд проблем, в следствие чего текучесть персонала увеличивается, а лояльность сотрудников в компании очень низкая. Чтобы более детально осмыслить причины низкой лояльности из-за неэффективной корпоративной культуры, в параграфе 3.1 она анализировалась. В итоге мы выяснили, что в ней преобладает бюрократия, мнение сотрудников не ценится, отношения с руководством негативные, поэтому в 3 главе корпоративная культура МРСК Урала Челябинэнерго совершенствовалась.

Для этого внедрялась lean-культура, которая соответствовала бережливому производству, а так же корпоративная культура сменяется на партизанскую. Общая длительность проекта составила 2 года и 1 месяц.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / пер. с англ./ М. Армстронг. – Ростов – н/Д.: Феникс, 1998. – 185 с.
2. Барков, С. А. Социология организаций: учеб. пособие / С.А. Барков. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 288 с.
3. Веснин, В.Р. Организационная культура / В.Р. Веснин– М.: ИНФРА-М, 2001. – 135 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2004. – 528 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 568 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. для вузов / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
7. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 511с.
8. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2003. – 832 с.
9. Зборовский, Г.Е. Социология управления: учеб. пособие для студ. вузов / Г.Е. Зборовский. – М.: Гардарики, 2004. – 272с.
10. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куин / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 237 с.
11. Карпов, А.В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента / А.В. Карпов // Журнал практического психолога. – 2007. – №4. – С. 28-36.
12. Кафидов, В. В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2004. – 144с.
13. Козлов, В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: монография / В.В. Козлов. – М., 2001.

14. Коровина, О.Ю. Организационная культура в сфере образования: методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / О.Ю. Коровина. – Вологда, 2006. – 451 с.
15. Кравченко, А.И. Социология управления. Фундаментальный курс: учеб. пособие для студ. вузов. / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2005. – 1136с.
16. Кремнева, Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы / Н.Ю. Кремнева // Социологические исследования. – 2007. – № 7. – С. 52-59.
17. Леньков, С.Л. Российская организационная культура: специфика с позиций метасистемного подхода / С.Л. Леньков // Журнал практического психолога. – 2007. – № 4. – С. 37-49.
18. Львов, В.М. Типология организационной культуры в новых изменяющихся социально-экономических условиях / М Н. Львов, О.В. Нагиева // Журнал практического психолога. – 2007. – № 4. – С. 8-27.
19. Магура, М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений// Управление персоналом. – 2002. – №1.
20. Магура, М.И. Современный персонал – технологии / М.И. Магура. – М., 2001. – 238 с.
21. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 73 с.
22. Организационная культура: учебное пособие/ О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 49 с.
23. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – №5. – С. 12-16.
24. Радугин, А.А. Основы менеджмента / А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
25. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. – М.: Вильямс, 2006.
26. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций: учеб. пособие / П.В. Романов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 288с.

27. Ушаков, К.М. Организационная культура: реализация на практике / К.М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – № 3.
28. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
29. Фей, К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Денисон // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 58-74.
30. Фролов, С. С. Социология организаций: учеб. для студ. вузов / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384с.
31. Хофштед, Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Г. Хофштед / под. ред. М. Пула, М. Уоррена. – СПб.: Питер, 2002.
32. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Ч.2 – СПб.: Питер, 2002.
33. Шевелев, В.Н. Социология управления: учеб. пособие для высшей школы / В.Н. Шевелев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 352с.