

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «СЕВЕРСТАЛЬ – СОРТОВОЙ ЗАВОД БАЛАКОВО»)**

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Борисенко Елизаветы Михайловны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования. Новый этап социально-экономического развития России обусловлен, прежде всего, пересмотром ряда «традиционных» для постсоветского периода подходов к оценке роли организационной культуры не просто как «имиджевого» инструмента управления персоналом и позиционирования компании на рынке, а как необходимого условия эффективного развития самой системы управления предприятием любого типа, ориентированной, прежде всего, на формирование конкурентных преимуществ для последующей реализации потенциала компании на мировом рынке.

Современная практика управления показывает, что, будучи, одним из наиболее значимых нематериальных активов, ресурсом, корпоративная культура во многом предопределяет направление вектора развития компании, а ее уровень и эффективность с позиций менеджмента прямо влияют на инвестиционную привлекательность компании и востребованность в конкурентной бизнес-среде. Таким образом, культура наравне с традиционно ликвидными материальными активами предприятия вносит весомый вклад в стоимость бизнеса в целом.

Степень изученности проблемы. Исследования проблем организационной культуры предприятия в последние годы находят освещение в трудах отечественных ученых: Н.В. Кузнецова, В.А. Спивак, В.В. Томилова, О.С. Виханский, А.И. Наумова, М.И. Магура. Однако они в большей степени сводятся к изучению вопросов исключительно теоретического характера.

Более широкое и масштабное освещение она все же получила в трудах зарубежных авторов. Так, проблемами изучения культуры предприятия занимались такие классики научной мысли как Г. Беккер, Р. Акофф, П. Вейл, И. Ансофф и др. Сущность организационной культуры предприятия детально исследуется в работах Э. Шейна, С. О'Рейли и Д. Четмена, Т. Питерсаи Р. Уотермана, Д. Мартин, Т. Дила и А. Кеннеди, Д. Отта и др. Проблема влияния организационной культуры на эффективность производственной деятельности нашла отражение в работах Д. Коттера и Д. Хэскетта, К. Камерона и Р. Куинна,

Д. Манстера, Р. Гоффи и Д. Джонса, Т. Роллинза и Д. Роберста, Д. Денисона, Д. Коллинза.

Многогранность и неоднозначность данного феномена повлекли возникновение множества различных подходов к определению и интерпретации корпоративной культуры, в рамках которых исследователи акцентировали внимание на ее отдельных аспектах.

Целью работы является исследование корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности функционирования организации на примере АО «Северсталь - Сортовой завод Балаково». Для достижения поставленной цели требуется решить следующие **задачи**:

- дать понятие корпоративной культуры как ресурса;
- выявить характеристики и функции корпоративной культуры;
- представить типологию корпоративной культуры по Ч. Хэнди;
- раскрыть влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность организации;
- дать общую характеристику деятельности АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»;
- определить особенности атрибутов корпоративной культуры АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»;
- определить тип корпоративной культуры АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»;
- оценить влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»;
- предложить мероприятия по улучшению реализации функций корпоративной культуры АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – корпоративная культура организации, в том числе культура АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково».

Предмет исследования – отношения, которые складываются по поводу реализации корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности функционирования организации.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам теории корпоративной культуры. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Научная новизна исследования заключается в: 1) определении понятия корпоративной культуры как ресурса; 2) выявлении параметров корпоративной культуры для оценки ее эффективности и расчете коэффициента влияния культуры на эффективность работы АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»; 3) разработке рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры, направленных на повышение эффективности функционирования организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке программ повышения эффективности функционирования предприятия. Результаты работы могут быть применены в научной и преподавательской деятельности различных учебных заведений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации» раскрываются содержание, характеристики, функции корпоративной культуры как ресурса, виды культур по типологии Ч.

Хэнди, влияние организационной культуры на экономическую эффективность организации.

Корпоративную культуру в качестве ресурса можно определить как систему материальных и духовных ценностей, присущих только данной организации и определяющих особенности поведения и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы при отсутствии прямых управляющих воздействий.

Корпоративная культура определяет вектор развития, объясняет направления функционирования организации, помогает по большей части решить проблему согласования индивидуальных целей работников с общей целью компании. При этом создается общее культурное пространство, которое включает ценности, правила, нормы, модели поведения, принимаемые всеми сотрудниками.

Функции, которые выполняет культура организации: *регулирующая и контролирующая; функция формирования, накопления, сохранения и передачи опыта организации; интегрирующая; коммуникативная; охранительная; адаптационная и познавательная; образовательная; мотивационная; управление качеством; укрепления социальной стабильности; формирование уникального имиджа организации; регулирование партнерских отношений и ориентирование на потребителя.*

Чарльз Хэнди определяет четыре типа корпоративной культуры: 1) *культура власти*; 2) *культура роли*; 3) *культура задачи*; 4) *культура личности*.

Существуют различные подходы к оценке воздействия корпоративной культуры на экономическую эффективность деятельности компании. Для анализа и расчета экономической и социальной эффективности корпоративной культуры используется: 1) показатель текучести кадров; 2) метод ситуационной балльной оценки, который присваивает каждой характеристике корпоративной культуры определенный балл за эффективность по пятибалльной шкале. Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент

влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует росту эффективности данной организации.

В главе 2 «Анализ корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности функционирования АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»» дана характеристика деятельности предприятия, проанализированы основные атрибуты организационной культуры, определен вид доминирующей культуры, и дана оценка влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании.

АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» – это металлургический завод в Саратовской области, выпускающий продукцию для строительной индустрии. Своим клиентам предприятие предоставляет такие виды продукции, как: арматура, уголок, швеллер. Производство металлопроката осуществляется практически без образования отходов.

Анализ финансово-экономической деятельности АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» в период с 2015 по 2016 годы позволил определить, что показатели платежеспособности и финансовой устойчивости не удовлетворяют нормативным значениям. Такое положение во многом являлось следствием кризиса в металлургической отрасли. Положительная динамика наблюдается с 2017 года и ожидается, что данная тенденция будет продолжаться в последующие годы. Рентабельность завода находится на удовлетворительном уровне, деятельность предприятия характеризуется как эффективная.

На основе рассмотренных атрибутов был проведен анализ корпоративной культуры в конструкции SWOT-анализа, с помощью которого были выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы культуры АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково».

К слабым сторонам организационной культуры, которые негативно сказываются на результатах функционирования предприятия в целом, относятся: низкий уровень вовлеченности рабочего персонала; отсутствие

системы адаптации; низкий уровень мотивации персонала; напряженная атмосфера в коллективе; низкий уровень проведения корпоративных мероприятий; корпоративные истории носят отрицательный характер; возрастающий показатель текучести кадров. Возможности развития организационной культуры: усиление существующей системы мотивации персонала; улучшение проведения корпоративных мероприятий; создание системы адаптации новых работников; развитие межличностных отношений между сотрудниками; текучести кадров. Этот метод экспертной оценки, SWOT-анализ, помог определить конкретные цели и пути совершенствования организационной культуры компании.

Результаты теста на определение доминирующего типа корпоративной культуры на предприятии по типологии Чарльза Хэнди показали:

- 1) культура задачи доминирует в производственном отделе;
- 2) культура власти преобладает в информационно-техническом отделе;
- 3) культура роли является господствующей в административном отделе;
- 4) 3,6 % опрошенных сотрудников всех отделов отметили культуру роли как преобладающую.

Систематизация и анализ информации, полученной в ходе исследования, помогли определить наиболее значимые параметры культуры: миссия, видение, стратегия, ключевые ценности, мотивация, командная работа, развитие способностей, делегирование полномочий, адаптивность, ориентация на клиента. На основе оценки этих параметров был рассчитан коэффициент влияния корпоративной культуры на экономическую эффективность деятельности «Северсталь – Сортовой завод Балаково» ($K_{вл}=0,76$). Полученный результат позволил сделать вывод, что организационная культура функционирует не в полной мере и нуждается в корректировке.

В главе 3 «Направления совершенствования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности функционирования АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково»» обосновываются основные направления совершенствования корпоративной культуры, в качестве которых

автор предлагает улучшить систему отбора персонала, разработать систему адаптации новых сотрудников, сформировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, снизить текучесть кадров.

Чтобы устранить проблему использования личных связей при назначении на вышестоящие должности и усовершенствовать систему мотивации в АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково», необходимо создать единую систему отбора кандидатов путем профессионального и психологического тестирования и по результатам тестов на равных правах для всех претендентов отбирать персонал на вакантные должности, в том числе руководящие. Благодаря улучшению системы отбора персонала у сотрудников АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» появится дополнительный стимул к работе, где главным мотиватором выступит продвижение по службе.

Для адаптации и развития новых работников в АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» будет эффективен метод наставничества. С этой целью руководство компании может создать небольшое подразделение, состоящее из опытных сотрудников, проработавших долгое время в компании, которые помогут создать благоприятные условия «акклиматизации», профессионального и личностного развития. Система должна включать мероприятия, рассчитанные как на первичную, так и на вторичную адаптацию. Первичную адаптацию проходят молодые кадры без опыта работы (например, выпускники вузов, впервые трудоустраивающиеся по специальности), а вторичную — работники, пришедшие из других компаний.

Чтобы улучшить социально-психологический климат в коллективе, необходимо разработать и осуществить комплекс корпоративных мероприятий. Так называемые «программы отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.д.) поддержат «здоровый» корпоративный климат в коллективе и наладят взаимоотношения между сотрудниками, начальством и подчиненными.

Решить проблему текучести кадров можно за счет корпоративного обучения и тренингов по работе с персоналом, а также создания комнаты

психологической разгрузки, которая поможет сформировать оптимальные условия для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановить работоспособность.

Корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменению организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций. В данном случае эффективная организационная культура будет являться самым действенным ресурсом для того, чтобы разгрузить руководство. Она задает долговременную цель существования фирмы, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников компании и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) корпоративных ценностей.

После реализации предложенных мероприятий ожидается увеличение коэффициента влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия: $K_{вл}=0,9$. Таким образом, подразумевается, что коэффициент возрастет на 14% ($0,9-0,76$). Также предполагается, что по итогам 2018 года дополнительный прирост выручки в результате внедрения рекомендаций, по мнению экспертов, будет равен 5% и составит 1 087 359 рублей. Тогда экономический эффект в краткосрочной перспективе будет равен 66%, а с учетом влияния корпоративной культуры на эффективность – 59,4%

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура как ресурс хорошо влияет на деятельность предприятия, однако ведет к незначительному снижению эффективности функционирования организации.

Для того чтобы создать в компании АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» корпоративную культуру, которая наилучшим образом будет способствовать росту эффективности предприятия, необходимо добиться максимальной отдачи от всех её рассматриваемых параметров. В данном случае особого внимания требуют такие параметры, как: мотивация, делегирование

полномочий, адаптивность, ориентация на клиента, то есть существует резерв совершенствования организационной культуры.

В **заключении** бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Корпоративная культура – это система ценностей как материальных, так и духовных, так же это проявления, которые присуще только данной компании. Именно корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу полной уникальности для членов организации, способствует приверженности целям организации, и, характеризуется системой определенных связей, взаимодействий и отношений внутри компании, проявляется через систему определенных установок и ожиданий, которые разделяются сотрудниками организации, и служит контролирующим механизмом.

Все существующие организации неповторимы. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности образуют уникальную корпоративную культуру.

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от того, имеется ли специальное подразделение для работы с ней или нет, с самого рождения компании.

Возможности корпоративной культуры, рассматриваемой как ресурс, могут быть использованы руководством для повышения эффективности функционирования организации, а могут оставаться нереализованным потенциалом, теряя свою ценность для компании.

В АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» существует организационная культура, которая не является действенной на все 100%.

В результате исследования был выявлен ряд недостатков уже действующей корпоративной культуры в компании: низкий уровень вовлеченности рабочего персонала; отсутствие системы адаптации; низкий уровень мотивации персонала; напряженная атмосфера в коллективе; низкий

уровень проведения корпоративных мероприятий; корпоративные истории носят отрицательный характер; возрастающий показатель текучести кадров.

В связи с выделенными недостатками были предложены следующие рекомендации для совершенствования: усиление существующей системы мотивации персонала; создание системы адаптации; улучшение проведения корпоративных мероприятий; снижение текучести кадров.