

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ РАБОТУ

**ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЧАИНКА»)**

студента (ки) 3 курса

направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

профиль подготовки «Корпоративное управление»

экономического факультета

Рыженко Анастасии Андреевны

Научный руководитель

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л. И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

**Саратов 2019**

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы.** Корпоративная культура способна оказывать влияние на эффективность деятельности организации, а следовательно, знание особенностей корпоративной культуры предприятия позволяет оценить степень этого влияния на уровень стабильности организации, её конкурентоспособности и способность достигать запланированных результатов. Культура играет важную роль в жизни организации, а значит, она должна являться объектом пристального внимания со стороны руководства. Корпоративная культура в наше время оценивается как сильнейший мотиватор и регулятор деятельности персонала в организации.

Корпоративная культура повышает эффективность работы сотрудников и решает задачи, как индивидуального развития работников, так и развития организации в целом.

Корпоративная культура оказывает большое влияние на членов организации и эффективность их деятельности. Она заставляет людей думать, действовать, поступать так, как она того требует.

**Степень разработанности проблемы.** Проблема влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации является предметом исследования многих российских и зарубежных ученых. В России данную проблему исследовали: Стеклова, О.Е., Черных, Е.А., Козлов, В.В., Кошарная, Г. Б., Тихомирова О.Г., Виханский, О.С., Наумов, А.И., Причина, О.С., Бугаков, В.М., Грошев, И.В., Карташова, Л.В., Карякин, А.М., Кривоносов, И. А., Кибанов, А.Я, Лапыгин, Ю. Н., Митрофанова, Е.А., Лукичева, Л.И., Тебекин, А. В., Ловчева, М.В., Макеев, В.А., Смирнова, В.Г., Спивак, В.А., Александрова, Т.Г., Кибанов, А.Я. и др.

Существенный вклад в изучение влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала внесли: Акофф, Р., Армстронг, М., Маслоу, А., Мескон, М.Х., Парсонс, Т., Чоудхари, С. Шейн, Э.Х. и др.

Несмотря на наличие довольно значительного количества научных исследований и практических разработок, связанных с проблемами влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации, вряд ли можно говорить о том, что данная проблема полностью исследована.

Актуальность темы, незавершенность ее исследования и обусловили цель и задачи данной работы.

**Целью работы** является исследование процесса влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации на примере Общества с ограниченной ответственностью «ЧАИНКА» и разработка рекомендаций по формированию сильной корпоративной культуры.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать определение понятия влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.
2. Изучить типологию корпоративной культуры и ее функции.
3. Раскрыть оценку влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.
4. Представить характеристику деятельности Общества с ограниченной ответственностью «ЧАИНКА».
5. Провести анализ содержания корпоративной культуры в данной организации.
6. Выявить особенности управления корпоративной культурой в ООО «ЧАИНКА».
7. Разработать корпоративный кодекс ООО «ЧАИНКА».
8. Предложить мероприятия по формированию сильной корпоративной культуры в ООО «ЧАИНКА».
9. Представить расчет эффективности корпоративной культуры в данной организации.

**Объект исследования.** Процесс влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации, в том числе ООО «ЧАИНКА».

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие по поводу влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что ее выводы и рекомендации могут быть использованы руководством ООО «ЧАИНКА» в целях повышения эффективности работы организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, двенадцати параграфов, заключения, списка использованных источников, глоссария и трех приложений (А, Б и В). В первой главе рассматривается понятие влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности фирмы, типология корпоративной культуры и ее функции, а также субкультуры и контркультуры в организациях. Вторая глава работы посвящена изучению организационной культуры в ООО «ЧАИНКА». В третьей главе представлены мероприятия по формированию сильной корпоративной культуры в ООО «ЧАИНКА». В Приложениях представлены: анкета «Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности ООО «ЧАИНКА», анкета по вопросам адаптации сотрудников в компании и Адаптационный лист ООО «ЧАИНКА».

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В первой главе** «Теоретические основы исследования влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации» дается понятие влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы, а так же основные понятия и определения по теме работы, рассматриваются типы корпоративной культуры и ее функции, субкультуры и контркультуры в организациях, дается оценка влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

Влияние корпоративной культуры – это процесс ее воздействия на деятельность персонала фирмы и организации в целом, приводящий к изменениям их поведения и эффективности деятельности.

Корпоративная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой доминирующих норм и ценностей, принятых образцов поведения и укоренившихся ритуалов, традиций, которые разделяются членами организации и задают людям ориентиры их поведения и действий.

Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации осуществляется через следующие функции:

- интегрирующая функция;
- адаптивная функция;
- мотивационная функция
- коммуникационная функция;
- регулирующая функция;
- охранная функция;
- ориентирующая функция;
- образовательная и развивающая функция;
- функция формирования имиджа организации.

Помимо функций, которые играют важную роль в деятельности организации, выделяются типы корпоративной культуры.

Типы корпоративной культуры по Чарльзу Хэнди:

1. «Культура власти»
2. «Ролевая культура»
3. «Культура задачи»
4. «Культура личности»

Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи.

1. Культура низкого риска и быстрой обратной связи (культура торговли).
2. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (спекулятивная культура).

3. Культура низкого риска и медленной обратной связи (административная культура).

4. Культура высокого риска и медленной обратной связи (инвестиционная культура).

Р. Акофф анализировал культуру организации как отношения власти в группе или организации.

На основании сравнения этих двух параметров было выделено четыре типа корпоративной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры.
2. Консультативный тип культуры.
3. «Партизанский» тип культуры.
4. Предпринимательский тип культуры.

Аналогично культуре общества в целом, культуру организации нельзя понимать, как абсолютно однородную и внутренне неразделимую сущность. В любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации.

Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других. Такими критериями являются:

- степень контролируемости связей, статусов и норм (формальные и неформальные группы);
- ментальная принадлежность к различным поколениям (возрастные особенности);
- гендерная принадлежность;
- уровень профессионализма;
- особенности включения в процесс производства (работники основного и вспомогательного производства, руководители и подчиненные и т.п.);

- степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм (люди с организованным и дезорганизованным (девиантным) поведением).

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей.

В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью.

**Во второй главе** «Анализ влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности ООО «ЧАИНКА»» рассматривается общая характеристика деятельности предприятия, исследуется содержание корпоративной культуры и рассматриваются особенности управления корпоративной культурой в ООО «ЧАИНКА».

Начало работы компании – кризисный 2009 год – открыто 3 магазина-салона. В тот период народным артистом России Николаем Бандуриным для «Чаинки» была написана антикризисная частушка: «За слова я отвечаю, ничего нет лучше чая, чтобы кризис переждать, начинай ч-а-и гонять!». В настоящее время предложение «гонять ч-а-й» исходит уже от 20 магазинов-салонов компании в городах: Саратов и Энгельс.

Цели ООО "ЧАИНКА":

1. Максимально полное удовлетворение потребностей потребителей товара.
2. Получение прибыли.
3. Расширение сети магазинов–салонов.

Эффективность работы организации можно наблюдать из показателей рентабельности. Рентабельность активов характеризует прибыль, которую получает предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов. В нашем случае этот показатель равен 50% в 2016 году и 33% в 2017

году. Можно сделать вывод, что в 2017 году в ООО "ЧАИНКА" доходность с рубля, вложенного в основные средства, снизилась.

Рентабельность продаж имеет тенденцию к уменьшению (34% в 2016 году и 22% в 2017 году), это свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке, так как говорит об уменьшении спроса на продукцию.

На сегодняшний день в компании работает 80 человек: 23 сотрудника администрации и 57 сотрудников торгового отдела.

Организационная структура компании является линейно-функциональной с элементами дивизиональной. Она включает в себя специализированные подразделения (бухгалтерия, отдела кадров и т.д.), которые не обладают правами принятия решений, а лишь помогают руководителю в выполнении отдельных функций. Элементом дивизиональной структуры является ответственность руководителей отделов за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений.

Руководитель выражает миссию компании следующими словами: «Повышение качества жизни человека».

В организации было проведено исследование корпоративной культуры.

В исследовании приняло участие 72 человека – сотрудников ООО "ЧАИНКА", из них 21 сотрудник администрации и 51 сотрудник торгового отдела. Исследование проводилось в октябре 2018 года.

Из данного исследования можно сделать вывод, что в ООО «ЧАИНКА» присутствует развитая организационная культура, т.к. большинство сотрудников разделяют ценности руководителя, традиции и обычаи компании, каждый нацелен на достижение общей цели. Корпоративную культуру необходимо постоянно развивать, а в дальнейшем поддерживать на достойном уровне.

Для управления корпоративной культурой используются 2 подхода.

Первый представляет собой видение свыше, которое вызывает энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель - лидер, который воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации.



Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств директора ООО "ЧАИНКА" по отношению к ценностям, в которые он верит. Данный подход реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие об интересе к вводимым ценностям. Руководители компании выступают перед

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в ООО "ЧАИНКА". Руководство отслеживает, что происходит в каждом подразделении, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой.

Итак, о ООО "ЧАИНКА" можно сказать следующее:

1. Все сотрудники считают, что в их компании есть развитая корпоративная культура, это главное, ведь так они на подсознательном уровне согласны принимать нормы и правила, традиции и обычаи организации. На мой взгляд, хоть корпоративная культура компании и достаточно развита, но необходимо продолжать ее совершенствовать.

2. Для них, как для молодой компании, в которой работают в основном молодые люди, необходимо развивать организационную культуру, ведь она влияет на имидж и репутацию фирмы, что очень важно для эффективной работы как самих сотрудников, так и компании в целом.

3. Следует проводить различные мероприятия и тренинги по укреплению корпоративного духа.

**В третьей главе** «Усиление влияния организационной культуры на эффективность деятельности ООО «ЧАИНКА»» предложены мероприятия по формированию сильной корпоративной культуры в ООО «ЧАИНКА» и улучшению характеристик корпоративной культуры, представлен расчет эффективности предложенных мероприятий, а также разработан корпоративный кодекс ООО «ЧАИНКА».

Как было сказано выше, миссия организации звучит так: «Повышение качества жизни человека». Данная миссия сформулирована в общих чертах и не

отражает основное направление действия, не придает организации определенность и индивидуальность.

Поэтому мной была сформулирована миссия и разработана стратегическая цель ООО «ЧАИНКА».

Миссия – «С заботой о наших клиентах, мы стремимся эффективно выполнять свою работу, обеспечивая потребителей качественным и натуральным чаем и кофе, для повышение качества жизни и здоровья человека».

Стратегической целью ООО «ЧАИНКА» является достижение лидирующих позиций в городе Саратове на рынке розничных продаж чая и кофе в течение года, путем увеличения количества магазинов–салонов до 30 и увеличения числа клиентов на 40%, а также продажа франшиз.

Что бы определить силу корпоративной культуры, был проведен опрос среди персонала на предмет характеристик корпоративной культуры. Было опрошено 72 сотрудника (21 сотрудник администрации и 51 сотрудник торгового отдела) ООО «ЧАИНКА».

При подсчете баллов анкеты складываются показатели всех ответов. Наибольшее количество баллов – 65, наименьшее - 13. Путем суммирования всех результатов и деления их на количество опрошенных сотрудников, а именно 72, был получен средний балл, чтобы рассчитать эффективность корпоративной культуры. Получили результат – 35.

Далее была рассчитана эффективность корпоративной культуры:

$$\text{Э} = (\text{Общий полученный балл} / \text{Максимально возможный балл}) \times 100\%$$

$$\text{Э} = (35 / 65) \times 100\% = 54\%$$

Показатель эффективности корпоративной культуры оказался недостаточно высок. Показатели ниже 3 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении деятельности, таких направлений оказалось 5. Поэтому мной был разработан ряд предложений, по повышению данных показателей:

1. Внедрение системы адаптации новых сотрудников.

2. Обучение персонала и повышение квалификации.
3. Введение системы организации питания для сотрудников.
4. Разработка системы нематериальной мотивации.
5. Разработка четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре – Корпоративного кодекса ООО «ЧАИНКА».

Для определения целесообразности реализации предложенных мероприятий необходимо провести учет затрат, необходимых для проведения каждого мероприятия и общей суммы затрат. Определение бюджета разработанных мероприятий представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Определение бюджета мероприятий

Статья затрат	Характер вложений	Бюджет (руб.)
Разработка программы адаптации новых сотрудников, обучение и введение в работу - приглашение на постоянную работу сотрудника, отвечающего за адаптацию персонала.	Текущие годовые вложения	Заработная плата сотрудника, отвечающего за адаптацию персонала- 30000р. в месяц.
Организация двух курсов – 1. «Психология общения с клиентами» 2. «Чай и кофе в современной гастрономической культуре»	Текущие годовые вложения	1. 10000 рублей (два тренинго-дня с 12 до 18 ч. по 5000 руб.). 2. 13500 рублей (три тренинго-дня с 15 до 17 ч. по 4500 руб.).
Заключение договора на поставку комплексного обеда для сотрудников торгового отдела.	Текущие годовые вложения	51 порция по 150 руб. Расходы за 2 месяца (ноябрь, декабрь 2018 года) составляют около 225000 руб.
Введение более гибкого графика работы торгового отдела. Публичное вручение грамот сотрудникам, как торгового отдела, так и администрации, за высокие показатели работы.	Вложений нет	Вложений нет
Разработка Корпоративного кодекса ООО «ЧАИНКА»	Вложений нет	Вложений нет
Итого (на конец 2018 года)		308500 руб.

Итого компании за два месяца (ноябрь, декабрь) для проведения разработанных мероприятий потребовалось 308500 р.

После введения данных предложений был проведен опрос сотрудников второй раз. Результаты теста показали, что данные мероприятия позволили повысить показатели проблемных пунктов.

Подсчитав средний балл (сумму всех полученных баллов, разделенную на количество пунктов в опроснике), был получен результат - 55.

Далее была рассчитана эффективность корпоративной культуры:

$$\mathcal{E} = (55 / 65) \times 100\% = 85\%$$

Данная эффективность больше первоначальной на 31%.

Данные вложения были рентабельны и не привели к большим затратам. Текучесть кадров сократилась, так как у компании появились преимущества по отношению к конкурентам. Сотрудники стали работать заинтересованно и более эффективно, что привело к увеличению прибыли.

Чистая прибыль за декабрь 2018 года (205966 р.) по сравнению с декабрем 2017 года (162697 р.) выросла на 43269 р.

Рентабельность вложений = прирост чистой прибыли/затраты на проведение мероприятий.

$$\text{Рентабельность вложений} = 43269 / 308500 = 0,14$$

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

Влияние корпоративной культуры – это процесс ее воздействия на деятельность организации, приводящий к изменениям ее поведения и эффективности деятельности.

Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности фирмы осуществляется через следующие функции:

- интегрирующая функция;
- охранная функция;
- регулирующая функция;

- коммуникационная функция;
- адаптивная функция;
- ориентирующая функция;
- мотивационная функция;
- образовательная и развивающая функция;
- функция формирования имиджа организации.

При изучении влияния культуры на организационную деятельность были рассмотрены организационные модели. В процессной модели В. Сате влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации рассматривается в рамках семи процессов: кооперации, принятии решений, контроля, коммуникаций, посвященности организации, восприятия организационной среды и оправдания своего поведения.

Т. Питерс и Р. Уотермен в своей модели отразили ряд верований и ценностей корпоративной культуры:

- 1) вера в действия;
- 2) связь с потребителем;
- 3) поощрение автономии и предприимчивости;
- 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- 5) знание того, чем управляешь;
- 6) не заниматься тем, чего не знаешь;
- 7) простая структура и немногочисленный штат управления;
- 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

В более общем виде связь между культурой и эффективностью деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса – «AGIL». Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и быть признанной людьми и другими организациями.

Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы было рассмотрено на примере ООО «ЧАИНКА».

ООО «ЧАИНКА» существует на рынке более девяти лет.

Эффективность работы организации можно наблюдать из показателей рентабельности. Рентабельность активов характеризует прибыль, которую получает предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов. В нашем случае этот показатель равен 50% в 2016 году и 33% в 2017 году. Можно сделать вывод, что в 2017 году в ООО "ЧАИНКА" доходность с рубля, вложенного в основные средства, снизилась.

Рентабельность продаж имеет тенденцию к уменьшению (34% в 2016 году и 22% в 2017 году), это свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке, так как говорит об уменьшении спроса на продукцию.

Корпоративная культура в данной организации имеет характеристики, позволяющие отнести ее к таким типам культур как:

1. "Культура власти" по Чарльзу Хэнди. В данной организации особую роль играет лидер. Ресурсы, необходимые для деятельности, находятся в распоряжении руководителя. Контроль осуществляется централизованно. Все решения, влияющие на эффективность деятельности организации, принимает руководитель (генеральный директор).
2. По Е. Дейлу и А. Кеннеди ООО «ЧАИНКА» частично присуща культура быстрой обратной связи и низкого риска. Вся деятельность ООО «ЧАИНКА» направлена на обслуживание клиента, от директоров магазинов и продавцов-консультантов требуются максимизация количества контактов с потребителями, активность, настойчивость. Высокие требования предъявляются к чертам личности сотрудника (директора магазина и продавца-консультанта): важно наличие красноречия, обаяния, чувства юмора, умение воздействовать на клиента. А такие моменты, как ориентация на

быстрое использование любых возникающих возможностей, то есть, это открытие предприятием новых магазинов-салонов при появлении дешевых ресурсов или наличии благоприятствующих внешних факторов (получении инвестиций, продажа франшиз, закрытие конкурентов и т. д.), позволяет отнести данную организацию к культуре высокого риска и быстрой обратной связи. К сотрудникам предъявляются особые требования. Это должны быть люди, готовые работать на пределе сил, функционировать в условиях агрессивной высококонкурентной среды, люди предприимчивые, молодые по возрасту (от 18 до 30 лет).

3. Корпоративный тип культуры по Расселу Аккофу. Сотрудники в данной организации, а именно часть администрации, директора и продавцы-консультанты магазинов, сами не устанавливают цели и не ищут способы их достижения. Вся власть сосредоточена в центре (генеральный директор), который делегирует подчиненным часть обязанностей.

Для управления корпоративной культурой в организации используются 2 подхода.

Первый представляет собой видение свыше, которое вызывает энтузиазм у большинства членов организации. Применение второго подхода начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в ООО "ЧАИНКА".

В ходе анализа было выявлено, что в ООО "ЧАИНКА" имеется ряд проблем в сфере корпоративной культуры:

- нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре;
- в организации отсутствует система нематериальной мотивации;
- организация не предоставляет питание сотрудникам;
- не введена система адаптации персонала;

- не предоставляет возможность повышения квалификации для увеличения эффективности работы.

Для решения данных проблем руководству ООО "ЧАИНКА" были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка корпоративного кодекса организации для создания нормативной базы по корпоративной культуре;
2. Организация системы питания сотрудников торгового отдела;
3. Обучение и повышение квалификации персонала для увеличения эффективности их деятельности;
4. Введение системы адаптации сотрудников;
5. Разработка системы нематериальной мотивации.

Предложенные методы позволили увеличить эффективность корпоративной культуры с 54% до 85%, то есть на 31%.

Таким образом, данная программа формирования сильной корпоративной культуры в ООО "ЧАИНКА" может повлиять на эффективность деятельности персонала организации, за счет повышения мотивации, заинтересованности в работе и ее результатах, благоприятных условиях труда.