

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Корпоративная культура как ресурс повышения эффективности  
организации (на примере ОАО «Знак хлеба»)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Асплунда Дмитрия Вадимовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Управленческая деятельность является одним из главных факторов функционирования и развития организации в условиях рыночной экономики. Она непрерывно совершенствуется согласно объективным требованиям производства и реализации товаров (услуг), сложностям хозяйственных связей, повышению роли потребителей в создании технико-экономических и других параметров продукции. Важность эффективного управления компанией увеличивается. Под влиянием постоянных изменений во внешней среде деятельности компании, реализация продукции и услуг существенно усложнили производство. Как результат – возникновение новой практики управления, начавшей опережать теорию.

В последнее время увеличивается научный интерес к исследованию темы корпоративной культуры как ресурса, повышающего эффективность деятельности компании. За счёт использования корпоративной культуры увеличивается результативность обмена опытом, навыками и знаниями. Оптимальное формирование корпоративной культуры позволяет сделать лучше управление компанией, оказать воздействие на отношения работников с потребителем услуг, может поспособствовать выражению инициативы работников и увеличению нематериальной мотивации. Корпоративная культура позволяет определить стратегию фирмы и показатели эффективности в достижении обозначенных целей.

Менеджмент предприятия не только должен соответствовать корпоративной культуре, так как значительно зависит от неё, но и должен оказывать воздействие на формирование, развитие и улучшение самой культуры. Очевидным является тот факт, что организации с сильной корпоративной культурой работают значительно лучше схожих организаций, в которых культура не получила развитие.

**Степень разработанности проблемы.** Термин «корпоративная культура» – довольно новый для России, хоть уже активно и давно применяется во многих иных странах. Однако из-за активного вовлечения

России в процессы международной экономической интеграции и глобализации, учреждения совместных организаций и выходов на иностранные рынки, уплотнения контактов проблеме корпоративной культуры всё больше уделяют внимание в российских организациях. Многие российские компании уже приступили к формированию своей корпоративной культуры в системе общего администрирования, на основе кодексов корпоративного и этического поведения.

Значительное внимание со стороны современных исследователей на изучение термина «корпоративная культура» свидетельствует о важности данного феномена для нашего общества, о необходимости дальнейшего его развития и поддержания. Исследованию сущности корпоративной культуры, выделению ее типов посвящены научные труды иностранных и отечественных исследователей: Т. Ю. Базарова, М. Бруке, М. К. де Врие, Е. Журавлёвой, Д. Зонненфельда, Т. Ивановой, А. В. Колесникова, Дж. Коула, Р. Кричевского, Д. Миллера, С. Мердока, Р. Моргана, Д. Паркера, К. Р. Речкаловой, П. Робинса, А. В. Спивака, Э. Х. Шейна и др.

**Целью выпускной квалификационной работы** выступает изучение корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации на примере ОАО «Знак хлеба».

Чтобы достигнуть эту цель, обозначены следующие **задачи**:

- дать понятие и раскрыть функции корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации;
- представить типологию корпоративных культур;
- изучить инструменты корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации;
- дать общую характеристику деятельности ОАО «Знак хлеба»;
- провести анализ корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности ОАО «Знак хлеба»;
- выявить проблемы влияния корпоративной культуры на повышение эффективности ОАО «Знак хлеба»;

- предложить направления совершенствования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности ОАО «Знак хлеба»;
- рассчитать социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, включающую три главы, заключение, список использованных источников и приложение.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** С расширением бизнеса, созданием сложных структур управления руководители становятся не в состоянии оказывать воздействие на коллектив с помощью личного примера. В этот момент и появляется потребность в создании корпоративной культуры, которая может содержать в себе методы адаптации работников и разрешения возникающих внутренних конфликтов, критерии мотивации, комплекс норм и правил делового общения, приемы неформального управления рабочим коллективом, корпоративную символику, ритуалы и традиции.

Обобщая рассмотренные определения, можем сделать вывод, что корпоративная культура является системой разделяемых рабочим коллективом ожиданий, ценностей, символов, норм поведения, действующих принципов, ритуалов, традиций, которые функционируют в организации и принимаются большинством, формируя у работников чувство сопричастности к организации.

Корпоративная культура, как важный ресурс в деятельности организации, может дать различные виды эффектов:

1. Экономический эффект является ростом производительности труда и сокращением трудоемкости, уменьшением себестоимости и материалоемкости продукции, увеличением рентабельности и прибыли.
2. Ресурсный эффект является высвобождением ресурсов в организации трудовых, материальных и финансовых.
3. Технический эффект является появлением новой технологии и

техники, изобретений, открытий и рационализаторских предложений, ноу-хау и иных новшеств.

4. Социальный эффект выступает повышением культурного и материального уровня жизни сотрудников, более полноценным удовлетворением их потребностей в услугах и товарах, улучшением условий и техники безопасности работы, сокращением доли тяжелого ручного труда и т.п.

Одна из самых известных типологий корпоративной культуры создана Р. Куинном и К. Камероном на основе разработок У. Оучи. Эти исследователи рассматривали четыре типа культуры:

1) рыночная культура, отличающаяся ориентацией на выгоду (прибыль), преобладанием стоимостных отношений. Источником власти в подобных культурах выступает обладание ресурсами (собственность);

2) иерархическая (бюрократическая) культура, для которой характерны действия разных регламентов, норм, инструкций и процедур. Источником власти в бюрократической культуре выступает должность, занимаемая сотрудником в организации;

3) клановая культура, в основе которой находятся внутриорганизационные традиции и ценности фирмы, направляющие действия участников организации в «нужное» русло;

4) адхократический, ориентируемый на новаторство и творчество, инициативность сотрудников, их стремление к риску, поощряемое руководителями (лидеры выступают в виде новаторов).

К инструментам корпоративной культуры можно отнести следующие:

1. Миссия организации.
2. Ценности организации.
3. Нормы поведения.
4. Фирменный стиль организации.
5. Корпоративные мероприятия.
6. Профессиональные возможности сотрудников (возможность

обучения и повышения квалификации, адаптация, мотивация и стимулирование).

7. Этическое регулирование работы участников коллектива (создание Кодекса корпоративной этики).

Анализ корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности осуществлялся на примере ОАО «Знак хлеба».

Основным видом деятельности ОАО «Знак хлеба» является производство и реализация хлебобулочных изделий. Помимо этого, предприятие осуществляет оптовую и розничную торговлю товарами стороннего производителя.

Уставный капитал ОАО «Знак хлеба» составляет 27 489 тыс. руб. Он состоит из 152 719 штук обыкновенных именных акций, имеющих номинальную стоимость 180 руб. каждая.

ОАО «Знак хлеба» имеет линейно-функциональную организационную структуру. При выборе такой структуры линейные руководители оказываются единоначальниками, а им помогают функциональные органы.

Всего в 2018 году численность работников ОАО «Знак хлеба» насчитывала 421 человек, что на 8,08 % меньше при сравнении с 2016 годом. Наибольший процент работников составляют основные работники, наименьший процент приходится на специалистов. Относительно вспомогательных работников, то их доля составляет 10,93 % от общего количества работников. К ним относят временно наемных работников, тех, что обслуживают оборудование.

За три года структура работников по полу несколько изменилась. Численность женщин уменьшилась на 2,48 % в 2018 году в отличие от 2016 года, а мужчин - на 14,35 %. При этом в структуре всех работников удельный вес женщин увеличился на 3,3 %.

Удельный вес работников 55-65 лет в 2018 году снизился на 0,14 при сравнении с 2016 годом (6 человек). Удельный вес сотрудников 35-54 года вырос на 3,89 %, при этом в абсолютном выражении их численность

снизилась на 1 человека. По работникам 18-34 лет состав снизился в 2018 году на 3,75 % (30 человек).

На ОАО «Знак хлеба» в 2018 году работало 56,98 % сотрудников, имеющих профессиональное образование. Неполное высшее образование имеет 11,32 % работников. Это связано с тем, что некоторые из них совмещают работу с обучением в высшем учебном заведении. И 43,77 % работающих имеют полное высшее образование.

Выпуск хлеба и хлебобулочных изделий – главный вид деятельности ОАО «Знак хлеба», его доля в выручке компании составляет в среднем 98,3 %. Помимо этого, 1,7 % выручки ОАО «Знак хлеба» приходится на реализацию покупных товаров. В качестве негативного момента нужно отметить ежегодное снижение выручки за 2016-2018 гг. (на 8,8 %).

Снижение объема продаж в 2017 году при сравнении с 2016 годом составило 4,4 %. Объем продаж в 2018 году составил 12 611 687 кг хлебобулочных изделий, увеличение объема продаж по сравнению с 2017 годом составило 11,8 %.

Положительной тенденцией можно считать рост таких показателей эффективности деятельности организации, как рентабельность (с 12,5 % до 14, %) и производительность предприятия (с 20 101 тонн/год до 20 633 тонн/год).

В 2017 году чистая прибыль ОАО «Знак хлеба» составила 54 866 тыс. руб., увеличившись, если сравнивать с 2016 годом, на 68,3 %. При этом в 2018 году она снизилась до 41 940 тыс. руб. (на 23,6 %).

Миссия ОАО «Знак хлеба» - инвестировать в развитие потенциала организации, ради создания новых продуктов, которые призваны вовремя удовлетворять потребности клиентов качественными хлебобулочными изделиями.

Особое место в формировании корпоративной культуры ОАО «Знак хлеба» занимает фирменный стиль. В основе фирменного стиля лежат несколько базовых элементов: логотип; цвета; шрифт. Они служат отправной

точкой при решении любых оформительских задач.

Основными ценностями для работников ОАО «Знак хлеба» являются такие, как возможность обучения и повышения квалификации, справедливость оплаты труда, коммуникации (информированность сотрудников, степень легкости обмена информацией); контакты (личные или письменные контакты, использование каналов служебного общения, возможность контактов с руководством, правила проведения собраний); социализация / адаптация (общение во время и вне работы, условия общения); оценка эффективности работы (кем и как осуществляется оценка, как в дальнейшем используются результаты); разрешение конфликтов (участие руководства в решении конфликтов, желание идти на компромисс).

Руководство ОАО «Знак хлеба» формирует трудовой коллектив из ответственных, высокопрофессиональных руководителей и специалистов, рабочих и служащих, заботится о том, чтобы уровень их знаний постоянно повышался.

ОАО «Знак хлеба» ценит работников, владеющих новейшими научными и техническими знаниями, имеющие опыт применения современных технологий, которые активно используют и передают свои знания, навыки и опыт, которые оказывают помощь в деле развития и обучения молодежи. Организация способствует диалогу и обмену опытом между поколениями работников, одобряет сотрудников, которые бережно относятся к традициям организации, поддерживает ветеранов, которые добросовестно проработали в организации долгие годы и способствовали ее процветанию. Ценятся также трудовые династии работников.

ОАО «Знак хлеба» уделяет особое внимание процессу обучения и повышения квалификации сотрудников и в этом плане предоставляет множество возможностей: от индивидуального обучения или наставничества новичков до полноценных курсов и т.п.

Для молодых специалистов ОАО «Знак хлеба» предусмотрены особые меры, ориентированные на их адаптацию к условиям труда, на формирование

подходящих условий для дальнейшего карьерного роста. Мероприятия, направленные на адаптацию, включают в себя: ознакомление с традициями организации, овладение нормами корпоративной культуры; выяснения перспективных и текущих целей организации и соответствующего структурного подразделения; осознание своей роли в достижении этих целей и своей ответственности; развитие чувства принадлежности к корпоративной культуре, корпоративным ценностям и мотивации к достижению высоких профессиональных результатов.

Мероприятия, направленные на создание условий для профессионального и карьерного роста молодых специалистов, включают: получение дополнительных знаний, навыков и умений в области своей профессиональной деятельности; овладение современными технологиями в сфере профессиональной деятельности, развитие навыков работы в команде; раскрытие и развитие творческого потенциала; поддержка инициативности, закрепления перспективных молодых специалистов и наращивание благодаря этому интеллектуального потенциала организации.

Для выявления типа корпоративной культуры был проведен опрос с помощью метода анкетирования, участие в котором приняли 398 респондентов, из которых 182 мужчины и 216 женщин.

Работники указывали те альтернативы, усиление которых, по их мнению, необходимы организации, и которые должны сделать ее максимально успешной.

По итогам осуществлённого анкетирования было определено, что менее довольны работники мотивацией работы и организовываемыми корпоративными мероприятиями. В то же время нужно отметить, что сами показатели анкетирования довольно высокие, что говорит о силе корпоративной культуры компании.

Существующую корпоративную культуру ОАО «Знак хлеба» сотрудники оценивают как преимущественно бюрократическую. При такой корпоративной культуре вся работа в организации хорошо спланирована, что

обеспечивает равномерность деятельности. Но в то же время в ней довольно трудно что-то изменить. Это особенно серьезный недостаток, если организация функционирует в бурной, нестабильной среде.

Однако в лучшем образе в ОАО «Знак хлеба» преобладают ценности клановой культуры, которая характеризует организации семейного типа. Характерные черты такой корпоративной культуры: преданность делу организации; ощущение организации как «мы»; организация бригадной работы; корпоративные обязательства перед наемными работниками; восприятие потребителей и поставщиков как партнеров.

Основными проблемами корпоративной культуры ОАО «Знак хлеба» являются следующие:

1. Отсутствие Кодекса корпоративной этики
2. Недостаточное внимание руководства к проведению корпоративных мероприятий.
3. Проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала.
4. Отсутствие собственного сайта, который является важным элементом внешней коммуникации.

Далее были разработаны мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры в ОАО «Знак хлеба».

1. Разработка письменных правил поведения. Этический кодекс представляет собой официальный документ организации, который описывает взаимоотношения сотрудников друг с другом, с клиентами, придерживаться которого обязан каждый сотрудник. Как правило, в нем заложены наиболее важные аспекты, важные для данной организации вопросы.

2. Корпоративная газета. Внутренняя газета определяется как некоммерческое издание, выпускаемое компанией для поддержания контакта с сотрудниками.

3. Оборудование доски почета. Рекомендуются создать «Доску почета» — место, где будут размещаться все положительные отзывы от клиентов, награды, фотографии передовых работников и т.д.

4. В целях формирования обратной связи с сотрудниками компании рекомендуется установить ящики вопросов и предложений.

5. Система продвижения работников должна включать несколько направлений:

1 Составление годовых и перспективных планов на продвижение кадров. Формирование резерва на продвижение.

2 Включение дополнительных сведений в личную карточку работников.

3 Проведение аттестаций, собеседований, тестирований с претендентами на выдвижение, по результатам анализа данных принятие решения о выборе кандидатуры.

4 Построение карьеры с помощью обучения, в зависимости от категории сотрудника.

Для снижения уровня конфликтов в ОАО «Знак хлеба» предлагается использование метода картографии в управлении конфликтами.

Общие затраты на реализацию всех мероприятий составят 207 тыс. руб.

В результате увеличения выручки увеличится и валовая прибыль фирмы на 795,74 тыс. руб., рост чистой прибыли составит 471 тыс. руб.

Социальная эффективность повышения корпоративной культуры в ОАО «Знак хлеба» будет заключаться в следующем:

- улучшатся взаимоотношения между персоналом и руководством, в связи с совершенствованием уровня коммуникаций;
- повысится корпоративный дух;
- повысится качество работы;
- повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени (управление конфликтами, ящик вопросов и предложений);
- снижение эмоциональной напряженности;
- создание хорошего социально-психологического климата в коллективе;
- освоение и внедрение современных управленческих технологий,

повышение качества управления кадровыми ресурсами, повышение культуры рабочих мест;

- создание системы мониторинга, изучения, внедрения и совершенствования лучших практик в сфере управления;

- повышение этического и морального уровня.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Корпоративная культура организации – это принятая в компании система ценностей и моделей поведения. Назначение корпоративной культуры – объединение сотрудников в единый коллектив, это сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей и достижение корпоративной миссии.

Процесс управления персоналом в ОАО «Знак хлеба» включает: найм персонала, адаптацию, обучение и развитие, мотивацию. Основная деятельность персонала фирмы предусмотрена инструкциями, в которых отражены функциональные обязанности каждого сотрудника. В структуре персонала преобладают работники среднего возраста, по гендерному признаку выявлено преобладание в структуре женского персонала, у основной части сотрудников профессионально-техническое образование, коэффициент текучести кадров является низким.

Анализ и оценка развития корпоративной культуры в компании позволил выявить как достоинства, так и недостатки корпоративной культуры. Основными недостатками являются недостаточный уровень информированности персонала о целях и особенностях корпоративной культуры, отсутствие системы развития карьеры персонала, нет документально закрепленных норм корпоративной культуры в фирме, отсутствие необходимого уровня обратной связи между руководством и подчиненными. В связи с этим необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Мероприятиями, направленными на повышение корпоративной культуры в ОАО «Знак хлеба» будут являться разработка Этического кодекса, создание корпоративной газеты, доски почета, ящика вопросов и

предложений, системы продвижения персонала, системы управления конфликтами.

Разработанные мероприятия повлияют на совершенствование корпоративной культуры фирмы. Социальная эффективность повышения корпоративной культуры в ОАО «Знак хлеба» будет заключаться в улучшении взаимоотношений между персоналом и руководством в связи с совершенствованием уровня коммуникаций, в повышении корпоративного духа, в повышении качества работы, повышении производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени, в снижении эмоциональной напряженности, в создании хорошего социально-психологического климата в коллективе, в повышении этического и морального уровня.

В связи с разработанными мероприятиями количество увольняющихся по собственному желанию сократится в 2 раза. Количество уволившихся работников в прогнозном году снизится на 4 человека, в связи с этим и снизится количество принятых работников. Ожидается также снижение текучести кадров на 42% от текучести предыдущего года.

Кроме этого предложенные мероприятия являются экономически эффективными. Для реализации всех мероприятий потребуется 207 тыс. руб., при этом большую часть затрат составят затраты на корпоративную газету – 48%.

В результате реализации мероприятий в организации произойдет увеличение выручки на 5592,61 тыс. руб., она в прогнозируемом периоде составит 564853,61 тыс. руб. В результате увеличения выручки увеличится и валовая прибыль фирмы на 795,74 тыс. руб., рост чистой прибыли составит 471 тыс. руб.