

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ АО НЕФТЕМАШ-«САПКОН»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Карабановой Алены Олеговны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей значимостью корпоративной культуры в управлении организациями. Зарубежные страны начали уделять данной проблеме должное внимание уже с конца XX века. Это обусловлено тем, что в быстроразвивающемся информационном обществе конкуренция возрастает и для увеличения потенциала организации нужно обращать внимание не только на внешние факторы развития, но и на внутренние. Всё больший исследовательский интерес эта тема вызывает не только потому, что она занимает междисциплинарное положение, но и имеет высокую практическую значимость для организаций. Подобную проблематику можно увидеть в таких дисциплинах как: экономика, психология, социология, политология и др.

При постановке и достижении единой цели сотрудниками увеличивается их доход и прибыль компании, улучшается качество и культура обслуживания клиентов, вследствие этого повышается престиж и востребованность организации в целом. Современную, успешную компанию сложно представить без корпоративной культуры, в которой заключено множество аспектов. Являясь неотъемлемой частью данного понятия, построение целей и ценностей, стратегий качества, нравственных принципов и правил поведения работников формируют 4 индивидуальных облика организации, поддерживая её высокую репутацию в деловом сообществе. Поэтому, корпоративная культура в современной России требует специального рассмотрения и решения проблем в зависимости от актуальных тенденций и специфики развития, как конкретных компаний, так и страны в целом.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

- дать понятие, раскрыть инструменты влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации;
- рассмотреть функции корпоративной культуры;
- изучить модели и типы корпоративной культуры организации;
- представить общую характеристику деятельности АО «Нефтемаш»-САПКОН;
- определить тип корпоративной культуры в АО «Нефтемаш»-САПКОН;
- оценить эффективность влияния корпоративной культуры АО «Нефтемаш-САПКОН» на эффективность деятельности организации;
- доказать важность использования процессной модели В. Сате на АО «Нефтемаш-САПКОН»;
- предложить способы улучшения реализации функций корпоративной культуры в АО «Нефтемаш-САПКОН»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий в АО «Нефтемаш-САПКОН».

Научная новизна исследования:

1) в ходе работы были определены и систематизированы основные теоретические подходы к определению влияния корпоративной культуры на эффективность организации;

2) сформулирована непосредственная и конечная цель влияния корпоративной культуры на эффективность организации;

3) в ходе проведённого исследования выделены тип корпоративной культуры, определена её структура и оценена степень влияния корпоративной культуры на АО «Нефтемаш»-САПКОН;

4) разработаны рекомендации для руководителей по дальнейшему совершенствованию и модернизации корпоративной культуры АО «Нефтемаш»-САПКОН.

Практическая значимость работы: предложенные практические рекомендации, полученные в ходе проведенного исследования, могут быть применены в отношении корпоративной культуры АО «Нефтемаш»-САПКОН для более эффективного функционирования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации» раскрываются содержание, функции, типы, модели корпоративной культуры, а также изучение инструментов влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

Современная парадигма управления строится на признании социально-культурных предпосылок успешной реализации планов, проектов и инноваций. Такая гуманистическая парадигма основывается на концепции «управления человеком» (humanbeingmanagement). К основным составляющим современной парадигмы управления можно отнести: стратегическое планирование деятельности предприятия, широкое использование маркетинговых и персонал-ориентированных технологий, формирования культуры организации.

Именно в контексте гуманистической парадигмы управления организация выступает как самостоятельное культурное образование. Осознание этого явления кардинально меняет смысл технологии менеджмента, переносит акценты по контролю и стимулированию трудовой деятельности вообще на индивидуальную мотивацию, воспитание чувства ответственности и причастности к делу, формирование команды, способной на активный творческий поиск.

Функциями корпоративной культуры являются:

1. Регулирующая и контролирующая функция. Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, в том числе неписаных правил, организационная структура определяет поведение людей в процессе работы. Задаются

однозначность и упорядоченность в процессах профессиональной деятельности.

2. Функция формирования, накопления, сохранения и передачи опыта организации, или функция общественной памяти.
3. Интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, сопричастности, помогает сплачивать организацию .
4. Коммуникативная функция. Через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов организации и их взаимодействие .
5. Охранительная функция. Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.
6. Адаптационная и познавательная функции. Познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность.
7. Образовательная и развивающая функции. Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности.
8. Мотивационная функция, функция усиления вовлеченности сотрудников в деятельность организации, приверженности ее целям. Организационная культура обеспечивает значимость осуществляемой деятельности в глазах работников, т. к. достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы являются внутренними побудительными силами, мотивирующими

работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду.

9. Функция управления качеством. Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции.
10. Функция укрепления социальной стабильности. Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у работников чувство стабильности, что отвечает потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека.
11. Функция формирования уникального имиджа организации. Организационная культура представляет внешней среде (потребителям, поставщикам, сообществу, в котором существует организация) информацию о целях существования и принципах деятельности организации.

В научной литературе выделяют следующие типы корпоративной культуры, характеризующие особенности взаимоотношений членов коллектива и в определенной степени определяющие сущность других моделей корпоративной культуры, разработанных Роджером Харрисоном:

- «ролевая модель» - согласно которой взаимоотношения в организации строятся на распределении ролей между членами коллектива;
- «Dreamteam» - командная модель корпоративной культуры, в которой нет инструкций и правил, отношения построены на неформальном общении участников, как игроков одной команды;
- «семья» - отношения в коллективе носят дружеский характер, руководители выступают в роли наставников;
- «рыночная модель» - в ней поведение всех сотрудников ориентировано на прибыль, прослеживается четкая иерархия в распределении обязанностей и ролей;
- «фокус на результат» - гибкая корпоративная политика, ориентированная на четкую постановку задач и их выполнение, укрепление позиций на рынке.

Влияние корпоративной культуры на предприятие является существенным и положительным фактором в повышении конкурентоспособности современного предприятия. Она способствует развитию предприятия в целом и повышает его конкурентоспособность. Системная и хорошо организованная корпоративная культура позволяет компании получать так называемую «управленческую прибыль», которую предприятие получит не через обновление технологий, оборудования, расширение ассортимента, а через использование интеллектуального капитала и таланта работников, лучшего согласования целей организации и ее подразделений, создание положительного имиджа предприятия. Поэтому изучение влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности современного предприятия должно быть представлено как программа развития организации для повышения ее конкурентоспособности.

В главе 2 «Анализ влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности АО «Нефтемаш САПКОН» проанализирована существующую корпоративная культура на АО «Нефтемаш-САПКОН», исследован ее тип, а также проведена оценка эффективности влияния корпоративной культуры АО «Нефтемаш-САПКОН» на эффективность деятельности организации. АО «Нефтемаш-САПКОН» – является крупным машиностроительным предприятием региона, которое на сегодняшний момент выпускает свыше трехсот наименований оборудования для нефтегазовой и химической промышленности. Предприятие функционирует на рынке около 90 лет. Постоянными партнерами являются лидеры отрасли: ОАО Лукойл, Татнефть, Роснефть.

Во главе организационной структуры управления АО «Нефтемаш»-САПКОН стоит Собрание акционеров, Совет директоров, Генеральный директор предприятия. В свою очередь им подчиняются финансовый директор и главный инженер. Ниже по иерархической вертикали находятся остальные службы и отделы. Анализируя показатели движения трудовых ресурсов предприятия, в 2018 году коэффициент общего оборота был гораздо

выше, чем в 2017 году, он повысился с 0,12 до 0,23. Наряду с этим, отрицательной тенденцией является увеличение коэффициента текучести, что могло произойти за счет ухудшения трудовой дисциплины и увеличения количества увольнений по собственному желанию.

Текучесть кадров означает, что в течение года приходится принимать и готовить новых работников. Они, как правило, не сразу достигают запланированного уровня выработки. В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда в цехе, на условия труда и усиление внутреннего корпоративного духа на предприятии.

Исследование корпоративной культуры по методике Р. Харрисона и Р. Морана показало, что в АО «Нефтемаш-САПКОН» доминирующей культурой является ролевая. Результаты исследования силы организационной культуры позволяют сделать вывод о существенном влиянии на нее авторитарного стиля руководителей предприятий из-за господства вертикальной структуры с сильным культом единоначалия.

Слабые стороны культуры роли: к основным проблемам можно отнести плохую адаптацию к изменениям, медленное осознание происходящих изменений, медленную реакцию на окружение. При существующем наборе исполнителей есть большая вероятность снижения эффективности.

Анализируя корпоративную культуру с помощью инструмента оценки OSAI, можно сделать вывод, что сотрудники компании хотят изменить вектор своей деятельности. Ослабить существующий жесткий контроль. Также присутствует желание снизить формализм и структурированность организации, отойти от контроля высших подразделений и быть более гибкими. Судя по графику, сотрудники хотели бы сделать выполнение своих рабочих задач интересными, быть более динамичными, персонал готов искать новые возможности и идти на обоснованный риск для развития компании. А вот сплоченности коллектива не уделяется должного внимания,

рабочие отношения строго регламентированы. Исходя из того, что в АО «Нефтемаш-САПКОН» на данный момент доминирует иерархичный тип культуры, основополагающими ценностями предприятия являются: нацеленность на выполнение долгосрочных планов; сотрудники четко знают свои задачи; присутствует здоровая конкуренция.

В главе 3 «Направления совершенствования влияния корпоративной культуры на эффективность АО «Нефтемаш САПКОН» обосновываются основные направления совершенствования влияния корпоративной культуры на эффективность организации; разработаны рекомендации по улучшению реализации функций корпоративной культуры в АО «Нефтемаш-САПКОН» и представлены плюсы использования процессной модели В. Сате в организации. Также, в главе представлен расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате проведенного анализа выявлена необходимость изменения действующего подхода руководства к развитию корпоративной культуры и внедрения новой ее модели. Необходимо интегрировать информационно-коммуникационную систему БИТРИКС24, а также разработать Этический кодекс поведения сотрудников, в котором будут отражаться основные принципы и ценности взаимодействия, общения, коммуникаций, традиции и правила в стиле управления, руководства, внешнего вида.

Прежде всего, руководство компании должно понять значимость организационной культуры и ее роль в обеспечении эффективного и стратегического устойчивого развития предприятия.

В организации приоритетными определены следующие основные направления по совершенствованию организационной культуры:

1. Реализация функции планирования: доведение до сотрудников миссии и стратегических целей компании. Ведущие принципы должны заключаться в следующем: «Мы должны стремиться к лучшим результатам во всем. Мы команда».

2. Реализация мотивационной функции: разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (походы в театр, на экскурсии).

3. Реализация интегрирующей функции: предприятие базируется на постоянном контакте с клиентами, и именно данная область наиболее сильно зависима от адекватного понимания и применения коммуникативных моделей.

Для обеспечения коммуникаций с клиентами и демонстрации корпоративной культуры, АО «Нефтемаш-САПКОН» должен использовать следующие средства коммуникаций:

- официальный сайт,
- он-лайн чат на сайте,
- корпоративные праздники,
- совещания и планерки с персоналом,
- корпоративный чат для персонала,
- прием руководителя,
- информация для обратной связи в деловой документации для клиентов и партнеров,
- социальные сети.

Применение данных рекомендаций и внедрение вышеуказанных мероприятий позволит снизить текучесть персонала и снизить на 50% затраты на поиск, привлечение и обучение персонала, которые ежегодно составляют 50 000 руб. Соответственно, экономия бюджета компании составит $50\ 000 * 50\% = 25\ 000$ руб. ежегодно.

$$\text{Эффективность} = 25000 / 313000 = 8\%$$

Также предполагается повышение производительности труда и повышение доходности деятельности компании на 3%, что в денежном выражении составит 129 000 руб. в год (по данным 2018 года бухгалтерской отчетности компании). Экономическая эффективность от внедрения мероприятия $129\ 000 / 313\ 000 = 0,4121$ или 41%. Таким образом, реализация

данных мероприятий целесообразна и принесет экономический эффект предприятию.

Общий экономический эффект для предприятия составит $129\ 000 + 25\ 000 = 154\ 000$ руб в год.

Социальный эффект будет выражаться в формировании благоприятного организационного климата, дружеских отношений в коллективе, повышении лояльности работников к компании.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Корпоративная культура является визитной карточкой компаний, мощным двигателем для привлечения к сотрудничеству перспективных кадров, крупных клиентов и партнёров. Социальный эффект влияния корпоративной культуры выражается в формировании благоприятного организационного климата, дружеских отношений в коллективе, высоком качестве введения в должность новых работников, что непременно влияет на повышение производительности труда.

Для изучения влияния корпоративной культуры на эффективность организации было проведено исследование корпоративной культуры АО «Нефтемаш-САПКОН» с помощью инструмента оценки OSAI. Был запущен анкетный опрос сотрудников с целью выделения болевых точек корпоративной культуры в данной организации.

Применение данных рекомендаций и внедрение вышеуказанных мероприятий позволит снизить текучесть персонала и снизить на 50% затраты на поиск, привлечение и обучение персонала, которые ежегодно составляют 50 000 руб. Также, повышение производительности труда и повышение доходности деятельности компании планируется увеличиться на 3%, что в денежном выражении составит 129 000 руб. в год. Экономическая эффективность составит 41%.

Социальный эффект будет выражаться в формировании благоприятного организационного климата, дружеских отношений в

коллективе, повышении лояльности работников к компании. Также в результате организации Центра адаптации для новых сотрудников, повысится скорость и качество введения в должность новых работников, будет достигнута более высокая производительность их деятельности.

Развивая лояльность работников компании, АО «Нефтемаш-САПКОН», тем самым, будет укреплять свой HR-бренд на рынке труда, делая более привлекательным для соискателей вакансии и возможность работать в такой организации, где ценят своих сотрудников, дают им возможность развиваться и проявлять свой профессионализм.

Выявлено, что предложенные мероприятия должны быть направлены на оптимизацию корпоративной культуры и достижение высокого уровня ее влияния на эффективность развития компании. При разработке данных рекомендаций использованы модели Э.Шейна и современные методики расчета эффективности влияния корпоративной культуры.

Экономическим расчетом доказано, что представленные рекомендации позволят компании получить экономический эффект и повысить конкурентоспособность организации.

Публикации автора

1. Карбанова А.О. Корпоративная культура как ресурс повышения эффективности организации//Прочие разделы экономики. – ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ СОВРЕМЕННОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Уфа, 13 октября 2018 г.). / в 2.ч. Ч.1–Стерлитамак: АМИ, 2018.