

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление организационной культурой организации
(на примере ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
экономического факультета
Унайбековой Екатерины Игоревны

Научный руководитель

К.э.н., доцент
должность, место работы,
уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2021

Введение.

До недавнего времени в России понятие «организационная культура» практически не использовалось. Однако это не означает, что в стране не существовало предприятий с развитой организационной культурой. Основная часть их приходилась на предприятия энергетики, машиностроения, обрабатывающей промышленности. В Российской Федерации вопросы организационной культуры стали актуальными в связи с переходом к рыночной экономике.

В большинстве российских организаций, низкая эффективность деятельности обусловлена, помимо прочих причин, именно отсутствием грамотно сформированной организационной культуры. Новые рыночные условия хозяйствования приводят к необходимости трансформации устаревшей управленческой системы, изменений в целях и способах развития культуры, в частности, формирования ключевых ценностей отдельных организаций, нацеленных на удовлетворение потребностей покупателей и упрочнение своей рыночной позиции.

Единого подхода к пониманию организационной культуры не выработано. По нашему мнению, организационная культура может быть определена следующим образом – это набор базовых ценностей, негласных норм и соглашений, убеждений, разделяемых всеми членами организации.

Специалистами применяются многочисленные формализованные (количественные) и неформализованные (качественные) методы оценки организационной культуры.

В условиях рынка организационная культура выступает мощным конкурентным преимуществом предприятия, повышая эффективность функционирования во внешней среде, как правило, за счет увеличения организационной эффективности, что делает исследование уровня развития организационной культуры в организациях и на предприятиях актуальным.

Степень теоретической разработанности проблемы. Вопросы организационной культуры в настоящее время достаточно широко освещаются в научной и методической литературе.

Теоретические основы организационной культуры отражены в трудах А.В. Аверина, Т. Баландиной, Е.С. Гайдаржи, А.В. Сергеева, Т.О. Соломандиной и многих других.

Элементы организационной культуры изучали В.Н. Бас, А.А. Клименко, А.Ю. Мешков и др.

Комплексная оценка и диагностика проблем организационной культуры рассмотрены В.Д. Аброськиной, К. Камероном, А.В. Морозовой, С. Handy и др.

Вопросы совершенствования организационной культуры освещены в работах С.В. Василенко, А.Н. Гулимовой, В.В. Козлова, М.А. Макаrenchенко, Л.А. Шалимовой и др.

Теоретическую основу работы составили труды упомянутых и иных исследователей по теме ВКР.

Стоит отметить, что меняющиеся условия внутренней и внешней среды, в т.ч. пандемия и карантинные ограничения, повышают необходимость новых и регулярных исследований организационной культуры.

Объект исследования - организационная культура ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов.

Предмет исследования - социально-трудовые и организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе развития организационной культуры в ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов.

Цель ВКР - разработка мероприятий по совершенствованию управления организационной культурой в ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов.

Заданная цель диктует необходимость решения ряда задач:

- охарактеризовать понятие управления организационной культурой организации;
- описать инструменты формирования организационной культуры;
- изучить подходы к оценке эффективности управления организационной культурой;
- дать общую характеристику деятельности ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов;
- провести анализ инструментов формирования организационной культуры ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов;
- оценить эффективность организационной культуры ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления организационной культурой в ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов и оценить их эффективность

Основное содержание работы.

ПАО «Ростелеком» (www.company.rt.ru) – крупнейший в России интегрированный провайдер цифровых услуг и решений, присутствующий во всех сегментах рынка.

«Ростелеком» включает в себя семь макрорегиональных филиалов (МРФ) и несколько десятков дочерних организаций (ДЗО), оказывающих услуги на всей территории России.

«Ростелеком» – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, мобильной связи, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования и жилищно-коммунальных услуг.

Отметим, что данных по рынку за 2020г. еще нет, но можно отметить, что Рост рынка телекоммуникаций в России за 2019 год составил 2,6 %, что ниже показателей предыдущих двух лет. Объем рынка достиг 1,74 трлн рублей.

Усилия операторов по повышению доходности частично нивелировались ростом конкуренции. Существенное замедление произошло в динамике корпоративного сегмента, где не наблюдалось высоких темпов прироста выручки от А2Р3 и СМС. Незначительный прирост продемонстрировал и рынок М2М4.

На российском рынке телекоммуникаций сохраняется доминирование четырех крупнейших игроков, которые формируют 82 % рынка. При этом их доходы от услуг связи в 2019 году выросли. Наибольший прирост доходов в 2019 году, на 14 %, показала компания Tele2 Россия. «Ростелеком» удерживает лидирующие позиции во многих сегментах рынка, включая предоставление цифровых сервисов, ШПД (широкополосный доступ в интернет) и фиксированную связь. По причине консолидации всей 100%-ной доли Tele2 Россия компания получила целый ряд конкурентных преимуществ.

Компания сейчас занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет и платного телевидения. Количество абонентов услуг ШПД превышает 13,5 млн, платного ТВ «Ростелекома» – 10,8 млн пользователей, из них свыше 6,1 млн – IPTV. Дочерняя компания ПАО «Ростелеком» оператор Tele2 Россия является крупным игроком на рынке мобильной связи, обслуживающим совместно с «Ростелекомом» более 46 млн абонентов и лидирующим по индексу NPS (Net Promoter Score) – готовности пользователей рекомендовать услуги компании.

Структура российского телекомрынка по услугам показана на рисунке 1.



Рисунок 1- Структура российского телекомрынка по услугам на 2020г., %

Основные услуги представлены в направлениях: Интернет, видеосервис Wink, мобильная связь, видеонаблюдение, цифровые сервисы.

Компания является ключевым участником приоритетной национальной программы «Цифровая экономика» и реализует общефедеральные технологические и ИТ-проекты (таблица 1).

Таблица 1 - Участие ПАО «Ростелеком» в программе «Цифровая экономика»

Стратегическое направление	Место ПАО «Ростелеком» в проекте
Устранение цифрового неравенства	«Ростелеком» реализует проект устранения цифрового неравенства (УЦН) национального масштаба, финансируемый государством. Цель УЦН – обеспечить удаленные и малонаселенные районы страны высокоскоростным доступом в интернет путем подключения населенных пунктов.
Обеспечение видеонаблюдения и функционирования портала трансляции ЕГЭ ³ и на выборах в России	«Ростелеком» обладает уникальной экспертизой реализации ИТ-проектов федерального масштаба, включая технологическую поддержку проведения ЕГЭ и выборов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
Развитие в России мобильных сетей связи пятого поколения	В соответствии с поручением президента России «Ростелеком» определен одной из ключевых ответственных сторон по развитию в России нового поколения подвижной беспроводной связи стандарта 5G.

Единая биометрическая система	Единая биометрическая система является одним из ключевых элементов механизма удаленной идентификации, позволяющей гражданам дистанционно получать государственные и коммерческие услуги.
Строительство подводной волоконно-оптической линии «Сахалин – Курильские острова»	Подводная волоконно-оптическая линия связи соединяет Южно-Сахалинск с городами Курильск (остров Итуруп), Южно-Курильск (остров Кунашир) и селами Крабозаводское и Малокурильское (остров Шикотан). Оптическая магистраль обеспечивает высокоскоростным доступом в интернет жителей, бизнес и бюджетные организации Южных Курил.
Оказание услуг по подключению к сети Интернет социально значимых объектов и по передаче данных	В рамках проекта «Ростелеком» подключает фельдшерские и фельдшерско-акушерские пункты, государственные образовательные организации, органы государственной власти и местного самоуправления и другие социально значимые учреждения к сети Интернет.

Стратегический вектор развития «Ростелекома» – продолжение трансформации из телекомоператора в цифрового партнера населения, бизнеса и государства.

Выручка группы компаний за 2020 год составила 546,9 млрд руб., OIBDA достигла 194,1 млрд руб. (35,5% от выручки), чистая прибыль – 25,3 млрд руб.

ПАО «Ростелеком» имеет представительства по всей стране. Данное исследование построено на базе филиала в г. Саратов.

Адрес филиала: г. Саратов, ул. им Чехова А.П., дом 2.

Проведем анализ финансового результата за 2015-2017гг. и представим результаты в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ финансового результата ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов

Показатели	2018	2019	2020	Абс. изм. 2018-2019	Абс. изм. 2019-2020	Темп роста 2019, %	Темп прироста 2019, %	Темп роста 2020, %	Темп прироста 2020, %
Выручка	233826	416828	383627	183002	-33201	178	78	92,0	-8,0
Себестоимость	(150930)	(216631)	(244058)	-65701	-27427	144	44	112,7	12,7
Валовая прибыль	82896	200197	139569	117301	-60628	242	142	69,7	-30,3
Коммерческие расходы	(24601)	(24607)	(26294)	-6	-1687	100	0	106,9	6,9

Управленческие расходы	(38620)	(79712)	(45610)	-41092	34102	206	106	57,2	-42,8
Прибыль (убыток) от продаж	19675	95878	67665	76203	-28213	487	387	70,6	-29,4
Прочие доходы	1265	15869	10178	14604	-5691	1254	1154	64,1	-35,9
Прочие расходы	(10333)	(11335)	(8081)	-1002	3254	110	10	71,3	-28,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	10607	100412	69762	89805	-30650	947	847	69,5	-30,5
Текущий налог на прибыль	(4745)	(20240)	(14354)	-15495	5886	427	327	70,9	-29,1
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2606	138	17	-2468	-121	5	-95	12,3	-87,7
Изменение отложенных налоговых активов	-	6	(10)	6	-16	-	-	-166,7	-266,7
Изменение отложенных налоговых обязательств	18	14	429	-4	415	78	-22	3064,3	2964,3
Чистая прибыль (убыток)	5880	80192	55827	74312	-24365	1364	1264	69,6	-30,4

Из таблицы видно, что наблюдается снижение валовой прибыли на 30,3%, выручка также снизилась на 8%, при этом себестоимость выросла на 12,7%. Прослеживается отрицательная тенденция почти всех финансовых результатах компании, постоянные налоговые обязательства уменьшились на 87,7%, текущий налог на прибыль - на 29,1%, а чистая прибыль – на 30,4%.

Организационная структура управления ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов относится к линейно-функциональной (штабной) структуре. Организационная структура показана на рисунке 2.

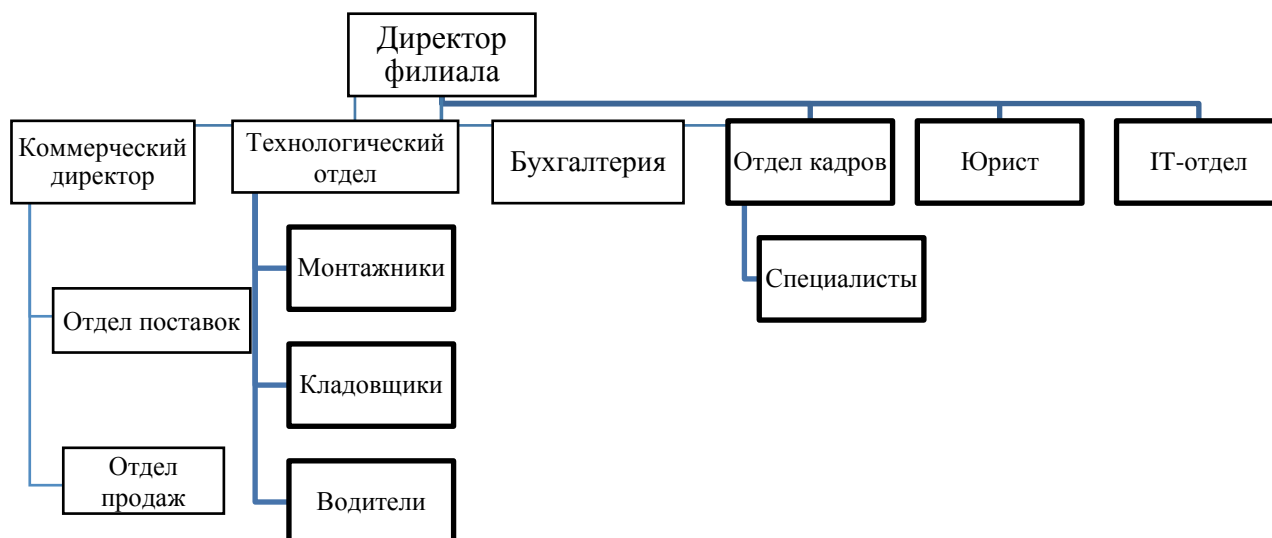


Рисунок 2 - Организационная структура ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов

В процессе исследования были выявлены ряд проблем. Наглядная формулировка проблем и методы их выявления представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Методы исследования и выявленные проблемы управления организационной культуры ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов

Метод исследования организационной культуры	Выявленные проблемы развития организационной культуры
- интервью с директором;	сложности в процессе принятия и качестве решений;
- наблюдение, анализ принципов кадровой политики и инструментов формирования оргкультуры;	отсутствие командной работы и недостаточная лояльность сотрудников, в т.ч. по причине необходимости работать за других во время больничных
- анкетирование персонала по собственной анкете; - анкетирование персонала по методикам Ч. Хэнди и И.Д. Ладанова	неэффективная мотивация, несовершенный морально-психологический и соответственно коммуникационный климат в организации

В свете выявленных проблем организационной культуры, особенно выраженных среди рабочего персонала, автором предлагается направить усилия директора и членов остального коллектива на развитие организационной культуры с упором на рабочий персонал, акцентированного на следующих моментах:

- повышение «командного духа» и поиск новых методов принятия

качественных совместных решений;

- определение направлений повышения лояльности персонала и внедрение новых элементов морального и материального поощрения.

На рисунке 3 показано дерево целей предлагаемого проекта.



Рисунок 3 - Дерево целей и задач проекта по совершенствованию организационной культуры на 2021г.

Далее, на основании представленных целей и по результатам изучения поиска возможных решений предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию морально-психологического климата в коллективе организации на основе внедрения новых элементов морального и материального поощрения (таблица 4).

Таблица 4 - Мероприятия по усовершенствованию морально-психологического климата в коллективе организации на основе внедрения новых элементов морального и материального поощрения

Мероприятие	Дата проведения
Организация тренингов	2 раза в год
Абонементы на массаж	По необходимости
Конкурс и премия «Работник квартала» по бригадам	В конце каждого квартала
Празднование Нового Года	В канун Нового Года
Изготовление фирменных кружек	07.05.2021г. в День работников радио и связи России
Сертификат на канцелярию для детей сотрудников	20-25.08.2021г.
Надбавка 0,5% от годового фонда оплаты труда по результатам работы	В канун Нового Года

Отметим, что формирование лояльности персонала - одна из ключевых задач директора. Основные используемые при этом инструменты показаны в таблице 5.

Таблица 5 - Инструменты формирования лояльности коллектива

Инструмент	Описание инструмента
Информирование и вовлечение	Необходимо начать с опроса персонала о том, как повысить качество выполняемых задач. Обычно, большая их результатов учитывается при разработке стандартов работы. В результате внедрение новых стандартов проходит успешно, быстро и легко.
Командообразующие мероприятия	Тренинги (см. выше).
Регулярный мониторинг удовлетворенности трудом	Одним из способов ее повышения является разъяснение сотрудникам их нового социального статуса, который они приобрели путем освоения навыков работы и описание получаемых при этом преимуществ. Также можно показать документальный фильм об иностранном опыте работы с тем, чтобы люди поняли: инновации помогут приблизить условия труда к европейским нормам.
Учет возможной нелояльности при подборе персонала	Можно начать использовать блок методик, направленных на выявление уровня субъективного контроля и конструктивности мотивации, что в результате позволит организации сформировать команду членов, склонных к лояльному поведению.

Благодаря внедрению описанных мероприятий, формирование организационной культуры организации будет иметь значительное влияние и на эффективность деятельности всего предприятия и его конкурентоспособность.

Заключение.

По результатам исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Организационная культура может быть определена следующим образом – набор базовых ценностей, негласных норм и соглашений, убеждений, разделяемых всеми членами организации. Это своеобразная система общих предположений и ценностей о том, что и как делается в фирме, познающаяся по мере столкновения с внутренними и внешними проблемами.

Основными составляющими организационной культуры являются: декларация организационной миссии, организационная философия, организационный дух, управление, стиль руководства и лидерства, организационная этика, управление человеческими ресурсами, имидж и репутация, культура качества.

Управление применительно к организационной культуре подразумевает формирование, поддержку культуры, а также изменения и корректировка по необходимости.

Организационная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру. Специалистами применяются многочисленные формализованные (количественные) и неформализованные (качественные) методы оценки организационной культуры. Среди них наиболее популярными считаются: глубинное интервью; изучение ритуалов и традиций организационной культуры; наблюдение (монографическое исследование); изучение сложившейся в организации практики управления; анализ документов; наблюдения взаимодействия сотрудников на общих собраниях, заседаниях и так далее; социологические исследования (анкетирование, социометрия, тесты, ролевые игры); моделирование (по Хэнди, Ладанову и т.д.).

2. Исследование проходило на ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов.

В организации сформирована организационная структура, позволяющая эффективно решать поставленные задачи. Кадровый состав по своим характеристикам соответствует стандартам кадрового обеспечения организаций в сфере коммуникационных услуг. В то же время, на производительность труда и величину выручки от реализации услуг влияет множество факторов, в числе которых организационная культура.

Состояние и инструменты формирования организационной культуры ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов оценены с помощью:

- анализа миссии, стратегии организации и принципов кадровой политики;
- наблюдения, изучения традиций;
- определения типа организационной культуры по особой методике;
- интервью с директором филиала.

Для выявления влияния корпоративной культуры на персонал предприятия и его мотивированность автором было проведено специальное исследование методом анкетирования. В опросе приняли участие часть сотрудников организации. Респондентам предлагалось отметить соответствующий их видению ситуации вариант ответа.

При диагностике автором выявлены следующие проблемы формирования и развития корпоративной культуры:

- сложности в процессе принятия и качестве решений;
- отсутствие командной работы и недостаточная лояльность сотрудников;
- неэффективная мотивация, несовершенный морально-психологический и соответственно коммуникационный климат в организации.

3. В свете выявленных проблем организационной культуры, особенно выраженных среди рабочего персонала, автором предлагается направить

усилия директора и членов остального коллектива на развитие организационной культуры с упором на рабочий персонал, акцентированного на следующих моментах:

- повышение «командного духа» и лояльности членов коллектива;
- поиск новых методов принятия качественных решений;
- усовершенствование морально-психологического климата в коллективе организации на основе внедрения новых элементов морального и материального поощрения.

Благодаря внедрению описанных мероприятий, формирование организационной культуры предприятия прогнозируемо будет иметь влияние и на эффективность деятельности в целом. В частности, улучшится морально-психологический климат, повысится эффективность коммуникационных процессов, возрастет производительность труда.

Мероприятия несут в себе экономический и необходимый социальный эффект, и повышение качества работ. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Кроме того, согласно проведенному исследованию в форме краткого интервью большая часть опрошенных считают, что изменения соответствуют потребностям предприятия и коллектива и будут решением выявленных проблем. Половина опрошенных считают, что качество организационной культуры повысится уже в текущем году.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ПАО «Ростелеком» филиал в г. Саратов являются обоснованными и целесообразными.