

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**«ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ
КОМБИНАТ»)»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студенки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Курбановой Альбины Ильмановны

Научный руководитель

к. э. н., доцент

подпись, дата

Л. Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Цифровое развитие XXI века способствует формированию современной и новой корпоративной культуры. Технологические изменения оказывают значительное влияние на привычки и образ мыслей людей. Граждане становятся все более осведомленными и поэтому предъявляют более высокие требования не только к качеству товаров и услуг, но и к репутации самих компаний. Важно, что сейчас клиенты, совершая покупку, ожидают, что они становятся сопричастны к особой философии бренда.

Российским организациям, которые хотят выйти на мировой рынок и сотрудничать с зарубежными партнерами, стоит выстраивать корпоративную культуру и позиционирование бренда, учитывая международные стандарты – это даст большой шанс быть воспринятым партнерами как надежный поставщик и компаньон на долгосрочную перспективу.

Однако на российском рынке меньше выражена потребность в людях как таковых, их аутентичности, особых компетенциях [47]. Это около 70% сегментов отечественного рынка, которую представляют квазимонопольные компании. В оставшихся 30% рынка присутствует конкуренция и корпоративная культура имеет важное значение. Здесь мы говорим о банковском секторе, ИТ, телекоммуникации, интернет-трейдинге и т.д.

Именно конкуренция является двигателем изменений в компаниях: их руководители считают корпоративную культуру ценным инструментом в борьбе с конкурентами.

Важным моментом в развитии современной корпоративной культуры также является смена поколений и корпоративных ценностей. Новое поколение не заинтересуется простым плакатом на стене и призывами пойти за кем-либо. Молодые сотрудники хотят быть аутентичными, их интересует свобода самовыражения, возможность выбора, честное отношение к себе со стороны общества и работодателя. Они сразу чувствуют разницу между заявляемыми ценностями и реальной ситуацией, которая существует в компании.

Рост числа публикаций, посвященных проблемам корпоративной культуры, свидетельствует о нарастающем интересе к данной проблематике. В трудах таких авторов, как Т. О. Соломанидина, В. В. Козлов, Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов, И. В. Грошев и другие, накоплен и обобщен значительный объем материала о предметной области корпоративной культуры. Современные исследователи преодолели многоплановость понятия корпоративной культуры, определили предмет и метод исследования, место изучаемой дисциплины в системе наук об управлении, сформировали методологическую основу.

Все это не только выделяет организацию среди остальных и придает ей особую уникальность, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

На поверхности корпоративная культура не так заметна, ее тяжело «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то корпоративная культура и есть ее «душа», которая помогает выжить и остаться на плаву в самые сложные кризисные времена. Сильная культура – это магнит, который притягивает в организацию профессиональных, творческих и незаурядных людей. Правильно построенная корпоративная культура, является одной из главных составляющих конкурентоспособности и эффективности компаний в современных рыночных условиях. Следует также отметить, что 2020 год стал вызовом и проверкой на прочность для многих организаций. В связи с глобальной пандемией они были вынуждены адаптировать свою корпоративную культуру к стремительно происходящим изменениям. Организации с сильной и прочной корпоративной культурой смогли легче перенести сложности и не потерять свое место на рынке. Это обуславливает **актуальность выпускной квалификационной работы магистра.**

Цель выпускной квалификационной работы: исследовать формирование корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат».

В соответствии с целью поставлены задачи:

1. Изучить понятие и теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в организации;
2. Проанализировать формирование корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат»;
3. Разработать проект по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат».

Объект исследования: корпоративная культура в ООО «Саратовский молочный комбинат».

Предмет исследования: отношения управления, возникающие в процессе формирования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат».

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования: заключается в том, что систематизация и сопоставление подходов к определению понятия «корпоративная культура», дали возможность предложить авторскую трактовку понятия «корпоративная культура». Практическая значимость заключается в том, что основные выводы и рекомендации могут быть использованы как рассматриваемой организацией, так и другими схожими в отрасли компаниями в целях повышения эффективности деятельности.

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Сформулировано понятие: корпоративная культура – это «душа» организации, которая объединяет вокруг себя множество разных людей, осуществляющих совместную деятельность в общих интересах, с целью достижения наибольшей эффективности деятельности организации.
- Выявлены недостатки в результате анализа формирования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат»: прописано большое количество корпоративных правил, но отсутствует единый корпоративный кодекс, с которым мог бы ознакомиться

каждый сотрудник; правила и нормы корпоративного поведения соблюдаются не так эффективно, как ожидает руководство; нет четко налаженной работы между всеми подразделениями компании; отсутствует система адаптации и обучения новых офисных сотрудников; руководители подразделений не всегда доводят распоряжения высшего руководства до подчиненных.

- Предложены рекомендации совершенствования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат»: создание документа Корпоративный кодекс, который будет доступен каждому сотруднику; создание стандарта информирования коллектива (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до подчиненных); скорректировать «голос» бренда и выбрать нужный «Tone of voice» компании; проведение конкурса «Лучший отдел» в целях повышения эффективности процесса коммуникаций между подразделениями компании. Также разработаны рекомендации к адаптации корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» к происходящим изменениям в условиях глобальной пандемии.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в организации» раскрываются различные подходы к определению понятия корпоративная культура, а также процесс ее формирования, функции, классификация и пути влияния корпоративной культуры на эффективность организации. Вопрос эффективного процесса взаимоотношений и коллективной деятельности между людьми берет свое начало практически с момента зарождения человечества. Сегодня мы называем это корпоративной культурой. Считается, что впервые термин «корпоративная культура» ввел в научный оборот генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке (1800-1891), немецкий военный теоретик. Этим понятием он обозначал взаимоотношения в офицерской среде, основанные на нравственных нормах, традициях, писанных

и неписаных правил поведения. В свою очередь, отечественные специалисты, также внесли вклад в изучение влияния культуры на организацию труда. Например, руководитель Центрального института труда (ЦИТ) при ВЦСПС СССР Алексей Капитонович Гастев (1882-1939) писал: «Культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры». Одним из этапов в развитии понятия «корпоративная культура» являются 1950 годы. В этот период американским ученым М. Далтоном были проведены исследования, раскрывающие закономерности возникновения и становления культур и субкультур. Результаты своих исследований ученый обобщил в книге «Человек, который управляет». В конце 1960-х гг. американские исследователи в своих трудах показали важность внешнего проявления организационной культуры. Но только в 1980-е гг. в трудах У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл, Т. Дила и А. Кеннеди на основе обобщения проведенных исследований ведущих американских корпораций были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной корпоративной культурой. В начале 1990-х гг. американский исследователь Э. Шейн в своем произведении «Организационная культура и лидерство» обобщил накопленные данные и сформулировал ясную и четкую концепцию организационной культуры, показал ее структуру, доказал роль в успехах и провалах организаций. Таким образом, можно сказать, что, начиная с этого момента, когда Э. Шейн умело совместил теорию и практику, предложил новую методику исследования, было начато становление корпоративной культуры как научной дисциплины и завершенной концепции. Дальше интерес к корпоративной культуре рос не только по всему миру, но и в России. Наши ученые, не оставляя без внимания запросы формирующейся российской модели бизнеса, активно развивали данное направление. Анализ информационной базы и изучение опыта применения корпоративной культуры в практике управления персоналом свидетельствуют о том, что единого определения понятия «корпоративная культура» не существует. Это объясняется сложностью изучаемого объекта как социально-экономического

процесса и противоречивым характером результатов проводимых исследований. Формирование корпоративной культуры – это уникальный бизнес-процесс, которым нужно управлять так же, как и производством, маркетингом, сбытом и т.д. Корпоративная культура создается искусственно, одновременно с созданием компании, поэтому она должна быть управляемой, ее нужно планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации. Процесс формирования корпоративной культуры может иметь достаточно сложный, не всегда целенаправленно управляемый характер. Реально сформировавшаяся система ценностей и норм поведения, может в большей или меньшей степени соответствовать целям деятельности организации. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента является целенаправленное построение наиболее рациональной корпоративной культуры организации.

В главе 2 «Анализ формирования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» дана общая характеристика организации, а также проанализированы инструменты формирования корпоративной культуры и проведена оценка эффективности формирования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат». ООО «Саратовский молочный комбинат» введен в эксплуатацию 12 августа 1963 года с проектной мощностью 150 тонн переработки молока в сутки и общей численностью сотрудников 100 человек. Сегодня он лидер среди перерабатывающих предприятий пищевой индустрии Саратовской области. Продукция комбината изготавливается из натурального молока по традиционным технологиям на современном высокотехнологичном оборудовании. Комбинат предлагает потребителям всю классическую линейку свежих молочных продуктов.

Корпоративная культура в ООО «Саратовский молочный комбинат» складывалась длительные годы и неоднократно претерпевала незначительные корректировки. Она включает в себя миссию, стратегическую цель, видение, корпоративную философию и сводится к

корпоративно-социальной ответственности организации перед своими клиентами, сотрудниками и обществом в целом. Рассмотрим некоторые из ее составляющих. Миссия ООО «Саратовский молочный комбинат» сформулирована следующим образом: «Повышать качество жизни людей, создавая продукты на основе натурального молока, делая это лучше других». В этом предложении нашли свое выражение ключевые устремления комбината: заботливое и внимательное отношение к потребителям и их потребностям; ориентация на конкурентное преимущество и лидирующие позиции в отрасли; ответственность за проделанную работу и свой продукт. Достижение всех этих требований подразумевает быстроту, качество и высокую эффективность, что отражено не только в миссии организации, но и в ее видении: «Быть лидером среди предприятий молочной отрасли, положительным примером для конкурентов, основным выбором потребителей». Стратегическая цель компании, отражающая описание ООО «Саратовский молочный комбинат» в перспективе – это достижение лидирующих позиций на рынке молочной продукции. Она гласит: «Мы строим эффективную компанию с объемом производства 100 тыс. тонн в год к 2020 году». В ходе анализа корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» была проведена оценка ее эффективности с помощью концепции ситуационной бальной оценки и определен коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации. Анализ корпоративной культуры в компании ООО «Саратовский молочный комбинат» и результаты тестирования сотрудников показали, что миссия организации сформулирована четко и известна всем. Также важно отметить, что явным плюсом является стратегическая цель компании, о которой знает весь персонал. Но она не была достигнута, так как не сформулирован поэтапный план ее достижения. Необходимо четко расписать оперативные и тактические цели организации и довести их до абсолютно каждого сотрудника. На данном этапе сотрудники не могут осуществлять свою деятельность максимально эффективно, опираясь на эти цели.

Общая оценка корпоративной культуры комбината – «хорошая». Она не может определена как «отличная», то есть сильная, исходя из следующих причин: в ООО «Саратовский молочный комбинат» прописано большое количество корпоративных правил, но отсутствует четкий и единый корпоративный кодекс, с которым мог бы ознакомиться каждый сотрудник; не выработан единый голос компании: то, как все ее члены должны общаться с клиентами, конкурентами, поставщиками и т.д.; программа мотивации реализуется не полностью, что является причиной неудовлетворенности многих сотрудников и т.д. Но в то же время корпоративная культура в ООО «Саратовский молочный комбинат» не может названа «неудовлетворительной» или слабой по следующим причинам: существует четко сформированная миссия, стратегия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников; выработана оптимальная организационная структура компании; существует разработанный комплекс корпоративных мероприятий и программ (конкурс «Лучший работник», программа «Будущее в детях» и т.д.), которые способствуют налаживанию доверия сотрудников к организации, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе; успешно налажена прямая обратная связь руководства компании с подчиненными. Корпоративная культура в ООО «Саратовский молочный комбинат» достаточно четко сформулирована. Руководство компании постаралось охватить и сформировать все ее элементы. Но в то же время существует и ряд недоработок, которые вызывают определенные трудности. Необходимо работать над системой обучения персонала, а также подбора и оценки нового персонала, так как работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий. Критерии оценки успеха в организации не продуманы до идеального состояния, есть над чем работать. Нередко возникают конфликты как между подразделениями, так и между работниками. Недостаточно эффективна информационная система –

информация от высшего руководства к сотрудникам передается не в полном объеме.

В главе 3 «Направления совершенствования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» обосновываются основные направления совершенствования корпоративной культуры в организации. Также, учитывая сложившуюся ситуацию с глобальной пандемией, первый параграф главы посвящен рекомендациям по адаптации корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» к сложной ситуации, связанной с пандемией COVID-19, и по снижению стрессовой нагрузки на сотрудников. По поручению Минтруда Российской Федерации в 2020 году ООО «Саратовский молочный комбинат» наряду с другими организациями перевели часть работников на удаленную (дистанционную) работу. Изменения, внесенные в рабочий график, явились серьезной проверкой на прочность для организации, которая впервые столкнулась с подобной ситуацией. Оказавшись в замешательстве, руководство комбината отдало распоряжение «заморозить» все существовавшие вакансии на начало лета 2020 года. Прием сохранился только на критически важные для производства компании вакансии. Многие офисные сотрудники, перешедшие на дистанционную работу, испытывали страх и психологический дискомфорт, как по причине общей неопределенности и высокого уровня тревожных настроений в обществе, так и вследствие изменения привычного формата работы.

На основе проведенного анализа корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры в компании в целях повышения эффективности ее деятельности. В данном случае нет надобности проводить кардинальные изменения корпоративной культуры, так как она достаточно хорошо сформирована: четко сформированы миссия и стратегия деятельности организации, а у сотрудников имеется достаточно ясное представление и видение целей компании.

В работе рекомендуется провести изменение корпоративной культуры организации проектным методом, т.е. разработать проект совершенствования существующей корпоративной культуры. Основная цель проекта совершенствования корпоративной культуры в компании ООО «Саратовский молочный комбинат» – изменение текущего состояния корпоративной культуры компании с целью повышения эффективности деятельности организации. Состав работ в рамках проекта совершенствования корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» делится на пять этапов: разработка инструментария проекта; изучение текущего состояния корпоративной культуры компании; изучение восприятия корпоративной культуры компании внешней бизнес-средой; формирование системы показателей оценки качества корпоративной культуры компании; аналитика уровня развития корпоративной культуры: сводный анализ всех полученных материалов, формирование аналитического отчета по этапу.

На основе анализа всей накопленной информации разработаны следующие рекомендации в рамках проекта по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат»:

1. Необходимо создать документ Корпоративный кодекс, который будет доступен не только для уже существующего персонала, но и для новых сотрудников;
2. Создание стандарта информирования коллектива (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до подчиненных).
3. Определить «голос» бренда и выбрать нужный «Tone of voice» компании. Tone of voice – позволяет донести ценности организации до окружающих, отличиться от конкурентов и найти контакт с потребителем, говоря с ним «на одном языке».
4. Проведение конкурса «Лучший отдел». Это поможет наладить коммуникации внутри отделов и улучшить показатели командной работы;

5. Формировать компанию вокруг людей с самым большим влиянием. Для этого проводить конкурс «Лучшая команда», который поможет поднять командный дух персонала.

6. Переформулировать девиз комбината: «Развитие и эффективность». Данный девиз не вызывает особых эмоций у сотрудников. Услышав девиз, они должны получить ответы на следующие вопросы: что, зачем и как делать. Любой человек понимает, что каждая компания априори стремится к развитию, эффективности и прибыли. Девиз компании должен содержать призыв к действию. Он должен быть живым. Девиз ООО «Саратовский молочный комбинат» можно переформулировать следующим образом: «Мы развиваемся и становимся еще более эффективными каждый день», либо: «Развивайтесь и повышайте свою эффективность»;

7. Введение на комбинате правила: «Обязательство возражать». Это правило объясняется довольно понятно: все сотрудники обязаны возражать, если они полагают, что что-то не так или интересы клиента защищены не лучшим образом.

8. Разделение сотрудников разных производственных цехов и подразделений по цветам спецодежды. Благодаря этому появится возможность легко различать рабочих разных цехов, а у самих работников сформируется более сильная эмоциональная связь внутри своих производственных команд.

9. Введение системы контроля перемещения людей внутри производственных цехов. Это позволит уменьшить количество несчастных случаев на производстве и бесцельного времяпровождения во время рабочего процесса.

10. Создание собственной столовой на территории организации.

11. Помечать фотографию профиля нового сотрудника в общих корпоративных чатах наклейкой «Новичок». Все будут видеть, что это новый сотрудник и к нему требуется особое отношение.

Следует отметить, что рекомендации, предложенные в выпускной квалификационной работе, не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов и анкетирования некоторых сотрудников. Однако их внедрение может стать началом длинного и сложного пути совершенствования корпоративной культуры и использования ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО «Саратовский молочный комбинат».

Нельзя умалять степень влияния корпоративной культуры на каждого сотрудника, организацию и ее эффективность. Мощная культура способна побуждать сотрудников на максимальное раскрытие их творческого потенциала. У них должно быть четкое понимание приоритетов компании, частью которой они являются. И, надо сказать, эффективность – это не когда культура делает из сотрудников лучших профессионалов своего дела, которые преодолевают любые трудности и направляют компанию в правильное направление. В первую очередь корпоративная культура должна привлекать таких людей в компанию.

В **заключении** работы содержатся основные выводы по теме исследования. Руководитель каждой организации рано или поздно сталкивается с проблемой повышения эффективности управления. Особенно это происходит в периоды кризиса и неопределенности. Для российских компаний это имеет особую актуальность, так как еще не все руководители знакомы с практикой передовых западных корпораций, которые давно начали свой путь формирования уникальных и сильных корпоративных культур.

Люди весьма по-разному понимают корпоративную культуру. Исследователи выделяют три уровня корпоративной культуры:

1. Что мы видим? – артефакты. Это то, что можно наблюдать на поверхностном уровне – предметы, физическая планировка рабочего места,

поведение людей в различных ситуациях, письменные документы, спецодежда и т.д.

2. Что нам говорят? – о нормах и ценностях. Нормы – это принятые всеми правила поведения, а ценности – это принципы, в соответствии с которыми люди действуют.

3. Во что люди на самом деле верят, что является мотивом их действий? – основополагающие убеждения. Это то, что на самом деле люди думают об организации и их роли в ней.

Все элементы культуры передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации поставленных целей организации. В эпоху, когда все меняется быстрее и каждый день преподносит новые события, лучшее решение – привлечь умных, талантливых людей и создать для них среду, в которой они могли бы генерировать новые идеи и развиваться.

Для описания корпоративной культуры были рассмотрены различные модели, среди которых модель Г. Харрисона и Ч. Хэнди, модель Т. Парсона и модель Г. Хофстеда. У корпоративной культуры есть различные классификации, например, индивидуалистическая или коллективистская культура, культура дистанции власти, соотношение мужественности и женственности и т.д.

В процессе формирования и реализации корпоративной культуры следует учитывать, в первую очередь, такие факторы как культура руководителя или основателя компании, национальная культура, миссия и стратегическая цель, отрасль, внешняя среда, структура и размер организации и др. Помимо этого, нужно изучать и понимать принципы и задачи формирования корпоративной культуры как таковой. Именно способность разрешать поставленные перед корпоративной культурой цели и задачи определяют ее эффективность, которая может быть измерена и оценена с помощью различных качественных и количественных методов.

Качественная оценка состояния корпоративной культуры может быть проведена на основе анализа реальных возможностей выполнить требования, вытекающие из ее функциональной роли. Характерным показателем в этом случае является сила и характеристика корпоративной культуры, описывающие ее устойчивость и эффективность в противостоянии сложностям и иным тенденциям.

Также в магистерской работе были проанализированы пути повышения эффективности деятельности организации на основе совершенствования корпоративной культуры и изучены основные методы диагностики корпоративной культуры: метод системного анализа, нормативный, сравнительный, конструктивно-критический методы, метод анкетирования и др.

На основе анализа деятельности и сложившейся корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» были выявлены основные проблемы и предложены рекомендации по ее совершенствованию. Также, учитывая, нынешние события, связанные с глобальной пандемией, отдельный параграф посвящен рекомендациям адаптации корпоративной культуры в ООО «Саратовский молочный комбинат» к происходящим изменениям.

Подводя итоги, необходимо отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности. Но при неумелом использовании корпоративной культуры возможны прямо противоположные результаты. Поэтому важно понимать, что такое корпоративная культура, следить за ее формированием с самого зарождения организации и не упускать важные этапы этого уникального процесса, совершенствовать и регулировать ее изменения. Культура должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой законодательства и менталитета, а также спецификой

конкретной организации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

Таким образом, данное исследование имеет выраженную научно-практическую значимость и его результаты направлены на совершенствование корпоративной культуры конкретного предприятия ООО «Саратовский молочный комбинат», повышение его эффективности и конкурентоспособности.