

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**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Отрубьянниковой Татьяны Юрьевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

С.В. Аракчеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов, 2022 г.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время многие компании стараются разработать и реализовать эффективную корпоративную культуру, которая приведет организацию к успеху. Именно корпоративная культура придает организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов, партнеров, конкурентов, что является очень важным фактором конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях. В России проблема корпоративной культуры становится актуальной вследствие вступления страны в стадию развитой рыночной экономики.

Проблемы исследования корпоративной культуры стали завоевывать всё большее внимание в связи с вовлечением России в процесс глобализации, созданием совместных предприятий, выходом на конкурентные рынки, уплотнением контактов, ускорением темпов общения.

Корпоративная культура является одним из главных инструментов для повышения эффективности деятельности компании. Она ориентирует всех сотрудников на достижение общих целей, развитие личностных и профессиональных качеств, а также эффективного взаимодействия всех подразделений компании. По опыту многих всемирно известных организаций можно отметить, что самой успешной является та компания, в которой образовался крепкий и сплоченный коллектив. В данной организации каждый член коллектива заинтересован в общем успехе, ведь от него зависит его материальное благополучие и чувство значимости для компании.

Целью работы является изучение корпоративной культуры и оценка степени влияния ее на эффективность организации.

В рамках этой цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы формирования корпоративной культуры.
2. Проанализировать методы оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия.

3. Рассмотреть технологии создания корпоративной культуры на примере филиала ПАО «Газпром» «Степновского УПХГ».

4. Определить направления совершенствования корпоративной культуры как основы повышения эффективности труда сотрудников ПАО «Газпром».

В качестве *объекта исследования* была выбрана корпоративная культура ПАО «Газпром».

Предметом исследования являются социально-экономические отношения в процессе формирования и развития корпоративной культуры.

В *структуру* работы входят введение, три раздела, разделенные на пункты, заключение, список использованной литературы и приложения.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Работа по теме исследования проводилась в несколько этапов.

В первой главе «Исследование теоретических аспектов формирования корпоративной культуры и её влияние на эффективность работы предприятия» рассмотрена теоретическая база исследования: обосновывалась актуальность темы выпускной квалификационной работы, определялись объект, предмет, цель, задачи и методы исследования.

Исследования в построении теории организации, изучение ее структуры и особенностей функционирования, поведения людей и взаимодействия групп внутри нее давно известны в мировой практике. Однако, несмотря на достаточно изученную тему корпоративной культуры, многие ее проблемы, как и вопросы, их решения продолжают оставаться открытыми.

Понимание логики развития современных социокультурных процессов тесно связано с исследованием роли таких важных явлений как организационная и корпоративная культура. Не менее важными представляются вопросы анализа развития культуры, ее форм и состояний, а также методологии, которая необходима для формирования современной корпоративной культуры. Истоки культуры организации можно проследить с древнейших времен, поскольку определенная совокупность ценностей, обычаев

и ритуалов, образующая некую субкультуру, свойственна почти каждой социальной структуре.

Понятие «корпоративная культура», которое используется в настоящее время, является продуктом эволюции организаций, позволяющим удовлетворить необходимость крупных корпораций в создании собственных совершенных культур управления персоналом и производством. Опыт западных специалистов стал перениматься и более мелкими компаниями с дифференцированными способами организации.

Таким образом, в организациях появились два родственных понятия культуры: корпоративная и организационная культуры.

Также было выявлено, что корпоративная культура большинства российских компаний остается достаточно фрагментированной и ограниченной. Менеджмент традиционно является одним из наиболее слабых звеньев экономического развития нашей страны, поэтому становится необходимым повышать его уровень для успешного развития корпоративной культуры России.

Специфика формирования корпоративной культуры в Российских реалиях обуславливается влиянием ряда факторов: природно-климатического, уравнительности и бюрократизма трудовых отношений, отрицательных итогов реформирования социальной системы 1990-х годов, бессистемного копирования элементов западной корпоративной культуры, которое зачастую не связывается с Российскими национальными особенностями.

Для формирования в корпоративной среде культуры, соответствующей целям и ценностям организации, прежде всего, необходимо выделить индикаторы и типологии оценки корпоративной культуры. В первой главе были также рассмотрены различные типы корпоративной культуры.

Во второй главе «Технологии создания эффективной корпоративной культуры ПАО «Газпром»» рассмотрены подходы к разработке классификации корпоративной культуры компании. Проведена диагностика корпоративной культуры в ПАО «Газпром» на базе филиала «Степновского УПХГ».

Диагностика корпоративной культуры играет очень важную роль. Благодаря ей существует возможность оценки реализации стратегии компании. Также диагностика корпоративной культуры способна менять задачи, цели и миссию компании, а также выстроить иную корпоративную культуру, которая будет сопоставима с новой стратегией.

За основу была взята методика диагностики корпоративной культуры OCAI (organizational Culture Analyze Instrumental) разработчиков К. Камерона и Р. Куинна. Данная методика для проведения исследования по диагностике организационной культуры среди сотрудников ПАО «Газпром» выбрана по ряду причин. Диагностика OCAI предназначена для определения шести ключевых факторов организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, предприятие получает картину того, каким способом функционирует организация и какими ценностями она характеризуется.

Результаты диагностики корпоративной культуры филиала ПАО «Газпром» «Степновского УПХГ» показали, что на предприятии на данный момент доминирует иерархическая культура, что свидетельствует о обеспечении стабильности показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Незначительная разница в результатах предпочтительного состояния между клановыми и иерархическими культурами говорит о том, что предприятие находится в активной стадии формирования клановой культуры сохраняя стабильные показатели, направленные на долгосрочную перспективу, действующие на данный момент при иерархической культуре.

Также во второй главе была проведена оценка механизмов создания эффективной корпоративной культуры ПАО «Газпром». Механизмы формирования корпоративной культуры нуждаются в систематизации и развитии. Корпоративная культура имеет практическую направленность и при грамотном построении способна решать две важнейшие задачи. Во-первых, способствовать успешному развитию бизнеса путем завоевания рынка за счет предоставления профессиональных услуг с обеспечением высоких стандартов,

создавая параллельно высокую репутацию предприятия на рынке. Во-вторых, получить максимальную отдачу от человеческого капитала компании за счет создания благоприятного производственного микроклимата, обеспечения безопасных, комфортных, эргономических условий труда, его достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные выгоды, льготы и привилегии.

В третьей главе «Направления совершенствования корпоративной культуры с целью повышения эффективности труда работников организации» на основе проведенного ранее исследования по диагностике организационной культуры ОСАІ среди сотрудников одного из филиалов ПАО «Газпром» «Степновского УПХГ» была изучена возможность внедрения механизма трансформации корпоративной культуры для повышения эффективности работы организации в ПАО «Газпром».

Так как существующая иерархическая культура перестает влиять на поведение работников до состояния, которое необходимо для эффективной работы и достижения поставленных целей, начальству необходимо начать разрабатывать новую стратегию.

Одной из важнейших составляющих корпоративной политики предприятия является предоставление работникам социальных выплат, благ и поощрений, которые получили название социального пакета. С финансовой точки зрения главным преимуществом соцпакета является его способность уменьшать базу по налогу на прибыль.

Самая распространенная схема формирования соцпакета – «Базовый». Сотрудник самостоятельно выбирает из предложенного перечня льгот те, которые ему нужны, в пределах определенной суммы. Этот соцпакет действует в течении года, а затем его можно изменить. Это позволяет работодателю следить за меняющимися потребностями своих сотрудников и управлять расходами на социальное обеспечение, а работнику получать актуальные для него во времени льготы. Этот подход требует расчета стоимости одного соцпакета и стоимости всех льгот.

Проведен расчет экономической эффективности соцпакета «Базовый» для среднего руководящего звена на примере должности «Начальник производства» для филиала ПАО «Газпром» «Степновского УПХГ».

Формируемый дополнительный социальный пакет будет состоять из следующих категорий:

1. медицинская страховка;
2. компенсации за использование личного автотранспорта;
3. оплата обучения персонала;
4. оплата питания.

По результатам экономической эффективности каждой категории, проведенной в третьей главе, было выявлено, что компании выгодно обеспечивать работников социальными пакетами. В результате их внедрения налоговая нагрузка может значительно уменьшиться. В данном случае налогооблагаемая база была снижена на 15 834 руб. с дополнительного соцпакета только одного сотрудника.

Тем не менее, оплата дополнительных льгот сотрудников может обойтись компании не так выгодно. Поэтому предварительно нужно тщательно рассчитать содержание конкретного социального пакета и убедиться, что выплаты не ухудшат финансовое положение организации.

Если большинство затрат компания сможет принять в расходы по налогу на прибыль, а те, которые придется уплачивать из чистой прибыли, невелики, фирма может предложить сотрудникам более выгодный соцпакет. А это, в свою очередь, даст ей не только снижение налоговой нагрузки, но и возможность привлечь высококвалифицированный персонал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение проблемы корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации позволило сделать следующие выводы и предложения:

1. Корпоративная культура, которая соответствует целям и ценностям компании, признается одним из наиболее действенных факторов повышения эффективности бизнес-процессов на современных предприятиях. Это, несомненно, повышает интерес к ее однозначной идентификации и исследованию. В современной научной практике отсутствует четкое разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» и представлено множество подходов к их определению.

2. Корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей. Данная система выстроена в соответствии с целью и стратегией развития компании, она формирует образ мышления сотрудников, чувство сопричастности и приверженности общему делу. Это становится возможным благодаря принятию общих моделей поведения и лидерства, комфортного психологического микроклимата и неформальных коммуникаций в коллективе.

3. Множеством факторов определяет качественное формирование и развитие корпоративной культуры. Ими являются: национально-культурные аспекты, менталитет, законодательство и идеология государства, конкурентная среда, стиль работы. Как и культура в общем смысле этого слова, корпоративная культура формируется в процессе совместной деятельности людей, однако в организациях она проектируется и создается людьми сознательно с последующим управлением ее развитием. Российская корпоративная культура ввиду своих исторических, географических и политических обстоятельств имеет черты самых разнообразных национальных элементов.

4. Корпоративная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь

важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности, а знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

5. Сложность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Такие индивидуальные личностные ценности сотрудников имеют возможность существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

6. Эффективным элементом повышения качества корпоративной культуры являются пакеты социальных льгот, которые дают возможность компаниям при достаточно высокой конкурентной борьбе за полезными сотрудниками обзавестись достаточно мощным преимуществом. В настоящее время российские компании находятся на пути развития и поиска качественной корпоративной культуры у себя в организации, и оптимальные социальные пакеты льгот могут помочь им пройти этот путь без потери своего качественного кадрового потенциала, даже преумножить его.