

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 ПАО «Ростелеком»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.02.03 Менеджмент

Экономического факультета

Архипова Вадима Романовича

Научный руководитель
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.

Понятие «корпоративная культура» появилось в процессе перехода индустриального мира в постиндустриальный. Необходимость развития корпоративной культуры предприятия связана с развитием научно-технического прогресса, а также повышением необходимости удовлетворения духовных, культурных и иных потребностей сотрудников при осуществлении трудовой деятельности. Корпоративная культура каждым хозяйствующим субъектом формируется в соответствии с особенностями функционирования, спецификой деятельности, а также на основе целей, разработанных в рамках стратегического развития.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что уровень развития корпоративной культуры в современных организациях низкий, что связано с отсутствием грамотного управления, а также целенаправленных действий по формированию корпоративной культуры. При этом в рыночных условиях существует необходимость трансформации управленческой системы предприятий, построения её на ценностях. Также усиливается необходимость удовлетворения потребностей сотрудников в развитии, повышении уровня вовлеченности в рабочий процесс.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование и разработка направлений совершенствования корпоративной культуры организации как ресурса повышения эффективности ее деятельности в ПАО «Ростелеком».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **Задачи**: изучить понятие корпоративной культуры организации, рассмотреть типы корпоративной культуры организации, изучить инструменты повышения эффективности организации посредством корпоративной культуры, представить общую характеристику деятельности ПАО

«Ростелеком»; проанализировать тип организационной культуры в ПАО «Ростелеком», оценить инструменты повышения эффективности деятельности ПАО «Ростелеком», разработать мероприятие по совершенствованию корпоративной культуры- френдли-офисов в ПАО «Ростелеком», разработать мероприятие по совершенствованию корпоративной культуры - внутренней базы «Развиваемся вместе» в ПАО «Ростелеком».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложения А.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации» автором раскрывается понятие корпоративной культуры, рассматриваются типы корпоративной культуры организации и инструменты повышения эффективности организации посредством корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это совокупность правил и норм, которые приняты в каждом конкретном коллективе и являются обязательными для выполнения его участниками. Корпоративная культура основана на определённых ценностях, нормах.

Ценности представляют собой свойства и критерии, которые идут в основу осуществляемой деятельности и которые учитываются при оказании услуг, выполнении работ.

Организационная культура объединяет цели, принципы и норм, свойственные компании, стиль управления, а также концепции развития предприятия. Организационная культура задаёт рамки, в пределах которых сотрудник может свободно принимать решение на каждом из уровней управления, задаёт пределы использования ресурсов организации,

определяет ответственность сотрудников, задаёт направление компании, способствует адаптации новых членов организации на новом месте работы.

Выделяются иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая и рыночная культура.

Первый тип – клановая культура. Это обозначает место работы, где сотрудники взаимодействуют по типу «семья». У них достаточно крепкие дружеские отношения между собой. Руководители ассоциируются как воспитатели, либо родителями, а сотрудники в качестве детей.

Второй тип – адхократическая культура. Сотрудники компании такого типа готовы к риску и переменам. Они должны быть направлены на создание чего-то качественного нового, универсального и обладать навыком прогнозирования.

Третий тип – иерархическая культура. В ней работа воспринимается как структурированная и формализованная. Основным критерием данного типа можно назвать рациональность и системный подход. Главное в организации — это стабильность.

Четвертый тип – рыночная культура. Компания ориентируется на выполнение задач для достижения результата. Сотрудники компании должны обладать целеустремленностью и быть готовыми конкурировать.

Инструментами формирования корпоративной культуры являются корпоративные медиа, корпоративные мероприятия, публичное признание, корпоративная сувенирная продукция, кодекс корпоративной этики.

В главе 2 «Анализ корпоративной культуры как ресурс повышения эффективности ПАО Ростелеком» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «Ростелеком», проводит анализ типа

организационной культуры, оценивает инструменты повышения эффективности организации в ПАО «Ростелеком».

Компания является крупным провайдером цифровых услуг, присутствует во всех регионах страны и охватывает как физических, так и юридических лиц, государственные организации. ПАО «Ростелеком» является лидером на рынке высокоскоростного доступа в интернет.

Структура управления компании является линейно-функциональной. Это означает, что обязанности между сотрудниками распределены в рамках функциональных направлений. Органом управления является Президент ПАО «Ростелеком», который имеет заместителей по функциональным направлениям. Среди заместителей Президента ПАО «Ростелеком» финансовый директор, президент по организационному развитию, президент по управлению бизнесом, старший вице-президент, главный бухгалтер.

В структуре организации выделены отдел по работе с массовым сегментом, бухгалтерия, отдел по правовым вопросам, отдел кадров. Отдел по работе с массовым сегментом осуществляет поиск клиентов, а также информирование их об оказываемых услугах, кроме того сотрудники отдела ведут договора с клиентами, разрабатывают стратегию расширения рынка. Отдел кадров реализует кадровую политику, осуществляет найм и подбор персонала, совершенствует систему мотивации, проводит адаптацию, аттестацию сотрудников, принимает участие в формировании элементов корпоративной культуры.

Общая численность сотрудников на 2023 год составляет 168304 человека.

В структуре кадров по категориям сотрудников преобладают специалисты, удельный вес которых составляет в 2021 году 52,14%, в 2022 году 54,78%, в 2023 году 52,7%. На втором месте находятся рабочие,

удельный вес которых в 2021 году составляет 30,11%, в 2022 году 31,45%, в 2023 году 32,18%.

Коллектив компании является молодым, в структуре кадров преобладают сотрудники от 20 до 29 лет, на втором месте находятся сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет. Преобладание молодых сотрудников в структуре коллектива является положительным фактором, поскольку данные сотрудники являются активными, способны принести новые идеи в деятельность компании.

Для компании свойственен авторитарный стиль руководства, что отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, а также приводит к отсутствию у сотрудников заинтересованности в результатах своих труда и развитии компании. Также наличие авторитарного стиля руководства приводит к росту текучести кадров.

Компания стремится сформировать рабочую среду, при которой каждый сотрудник может раскрыть свои таланты. Одним из направлений работы в рамках формирования корпоративной культуры в компании является персонализация процессов и сервисов вокруг сотрудников.

Также в компании формируется система мотивации для сотрудников, направленная на обеспечение продуктивности работы, повышение заинтересованности сотрудников в улучшении результатов своего труда. Также в 2018 году компании была внедрена программа долгосрочной мотивации.

Также в рамках корпоративной культуры в организации проводится обучение персонала. Различные программы обучения прошло более 50 000 человек, кроме того компания развивает внутренние платформы, которые направлены на расширение знаний сотрудников, повышение уровня их квалификации.

ПАО «Ростелеком» стремится сформировать комфортную среду для пребывания сотрудников на рабочем месте. 100% сотрудников имеют организованное рабочее место и доступ к внутреннему мобильному приложению.

Рассмотрим инструменты, которые используются компанией ПАО «Ростелеком» в рамках корпоративной культуры и оценим их влияние на показатели деятельности.

1.Формирование благоприятных условий труда. Формирование благоприятных условий труда является важным инструментом в рамках корпоративной культуры и способствует повышению эффективности деятельности компании.

Офисы компании выполнены в корпоративных цветах, имеют логотипы, однако для такой крупной компании как ПАО «Ростелеком» существует потребность в модернизации офисов, улучшении их внешнего вида и повышении уровня удобства работы для сотрудников. Это связано с тем, что организация офисного пространства косвенно влияет на динамику производительностью труда.

По данным рисунка видно, что производительность труда в компании снизилась в 2023-м году по сравнению с 2021-м годом, что является негативным фактором и может быть связано с отсутствием эффективной организации рабочего пространства.

2.Информационное обеспечение сотрудников компании.

Информационное обеспечение сотрудников компании находятся на высоком уровне, в компании сформирована база знаний, которая включает в себя техническую информацию, инструкцию по новым продуктам и услугам компании. Информационная база знаний представляет собой интеллектуальное хранилище, в котором собрана вся информация и ответы

на вопросы по различным задачам. Данная база доступна для всех сотрудников и постоянно обновляется, что позволяет сотрудникам получать актуальную информацию об изменениях в продуктах и услугах компании.

4. Обучение и развитие профессиональных навыков. В компании активно проводится обучение, развитие профессиональных навыков сотрудников. Инвестиции в обучение в 2021 году составили около 500 млн рублей. В компании был создан Департамент управления знаниями, который реализует стратегию в области обеспечения непрерывного обучения и развития сотрудников. Рассмотрим динамику затрат на обучение в компании в таблице

В главе 3 «Направления совершенствования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности ПАО Ростелеком» автор обосновывает основные направления совершенствования применения разных методов совершенствования корпоративной культуры организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для развития корпоративной культуры ПАО «Ростелеком» предлагаем внедрение «френдли офисов», которые позволяют повысить уровень вовлеченности сотрудников в работу в организации. Для сотрудников важное значение имеют условия работы, качество организации рабочего процесса, а также уровень заботы работодателя о сотрудниках.

Сущность предложенного мероприятия заключается в создании внутри компании дружелюбной рабочей среды, которая предполагает создание и внедрение: новых рабочих мест, кофебрейк-зоны, мест отдыха, мест для общения сотрудников, комнат эмоциональной разгрузки, спортивного зала.

Френдли офис – это комплексная программа, состоящая из технических и мотивационно-образовательных мероприятий, призванных помочь

компаниям разработать внутреннюю экологическую политику и научиться бережно относиться к ресурсам предприятия.

Реализация данного мероприятия направлена на: повышение уровня благополучия сотрудников – будет обеспечено за счет создания комфортных условий труда, улучшения морально-психологического климата в коллективе, формирование лояльного отношения сотрудников к компании как работодателю – будет обеспечено за счет активной работы по управлению персоналом, формированию корпоративной культуры, снижению текучести кадров – является следствием улучшения условий труда, повышение заинтересованности сотрудников в качественном выполнении профессиональных обязанностей.

Для реализации предложенного мероприятия необходимо осуществить следующие этапы: закупить необходимое оборудование, мебель – данный этап находится в зоне ответственности специалистов по снабжению. Для реализации этапа необходимо изучить предложения, существующие на рынке в целях обеспечения соответствия цена-качество, осуществить ремонтные работы – внедрение новых форматов офиса обуславливает необходимость осуществления ремонтных работ. Для этого необходимо привлечь стороннюю организацию-подрядчика, внедрить новый график работы, который предполагает индивидуальное определение сотрудниками рабочего времени в рамках рабочего дня. В рамках мероприятия можно реализовать индивидуальные графики работы, что позволит повысить лояльность сотрудников. Реализация этого этапа находится в зоне ответственности специалиста по кадрам.

Эффект от реализации мероприятия будет заключаться в: снижении уровня текучести кадров, сокращении затрат на подбор персонала, уровня удовлетворенности сотрудников условиями работы.

Совокупные затраты на реализацию предложенного мероприятия составят 800 тыс. руб., наиболее затратным элементом является покупка мебели и оборудования.

Эффект от реализации мероприятия заключается в снижении затрат на персонал на 1280 тыс. руб., повышение уровня удовлетворённости сотрудников условиями труда на 10%, снижения уровня текучести кадров на 10%. Эффективность мероприятия заключается в превышении эффекта над затратами, так как рассчитанный показатель больше 1, то предложенные мероприятие экономически целесообразно к внедрению.

Эффективность: $(1280-800)/800=0,6$ (60%)

Второе предложение по совершенствованию корпоративной культуры является внедрение внутренней базы «Развиваемся вместе»

Сущность мероприятия состоит в том, что в компании будет создана база идей, посредством которой сотрудники будут предлагать свои идеи для развития компании. Реализация данного мероприятия направлена на: повышение вовлеченности сотрудников в рабочий процесс за счет активации их творческой активности, развитие творческого потенциала сотрудников, обеспечение формирования конкурентных преимуществ компании, формирование имиджа компании как ответственного работодателя. Который нацелен на развитие компании, формирование приверженности сотрудников к компании и повышение уровня ответственности за результаты работы.

В рамках данного мероприятия также необходимо продумать систему вознаграждений сотрудников, которыми могут выступать: предоставление дополнительных льгот и социальных гарантий сотрудникам компании, предоставление дополнительных дней отдыха, материальное вознаграждение в виде премии, процент от успешной реализации идеи.

Для реализации предложенного мероприятия необходимо осуществить следующие этапы: сформировать базу, подготовить сервер для хранения информации – данный этап находится в зоне ответственности специалистов компании. Сущность этапа состоит в подготовке материалов для наполнения базы (фото, тексты), настройке взаимодействия между базой и другими информационными системами компании, проинформировать сотрудников о реализации мероприятия и объяснить им порядок взаимодействия с базой – данный этап предполагает обучение сотрудников работе с базой, а также осуществление информационной рассылке, содержащей информацию о сборе идей, сформировать систему критериев для оценки вклада каждого сотрудника в результат развития компании – данный этап находится в зоне ответственности специалиста по кадрам. Среди показателей могут использоваться: креативность идей. Финансовый результат от реализации идей, число идей, присланных одним сотрудником.

Эффект от реализации мероприятия заключается в повышении степени вовлеченности сотрудников в процесс управления компанией, рост производительности труда.

Совокупные затраты на реализацию мероприятия составят 937 тыс. руб., совокупный эффект составит 21825 тыс. руб. Сопоставим затраты и эффект:

$$\text{Э} = 21825 - 937 = 20888 \text{ тыс.руб.}$$

Так как эффект превышает затраты, то можно сделать вывод об экономической целесообразности предложенного мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

По результатам изучения теоретических и практических аспектов темы можно сделать следующие выводы:

Корпоративная культура – это совокупность правил и норм, которые приняты в каждом конкретном коллективе и являются обязательными для выполнения его участниками. Корпоративная культура основана на определённых ценностях, нормах. Отметим, что для каждой компании характерен определённый тип корпоративной культуры в зависимости от специфики деятельности, условий функционирования, сложившегося типа руководства и истории развития;

К классификации типов корпоративной культуры существуют различные подходы, что обусловлено многоаспектностью данного понятия, увязкой с особенностями функционирования хозяйствующего субъекта;

Для повышения эффективности деятельности организации могут использоваться различные инструменты в рамках корпоративной культуры. В целях обеспечения комплексного воздействия на организацию и сотрудников необходимо применять несколько инструментов одновременно. Одним из эффективных инструментов, направленных на повышение эффективности деятельности компании, является проведение корпоративных активностей, которые направлены на достижение целей развития компании, однако непосредственно не связаны с прямым выполнением профессиональных обязанностей.

Проанализировав общую характеристику деятельности компании, можно сделать вывод, что в ПАО «Ростелеком» отмечаются негативные тенденции, которые проявляются снижением прибыльности деятельности, снижением эффективности структуры бухгалтерского баланса, а также ухудшением финансового состояния. Кроме того, отмечается рост текучести кадров, что свидетельствует о проблемах в управлении персоналом;

Изучив элементы корпоративной культуры можно сделать вывод, что компания уделяет внимание развитию корпоративной культуры, однако результаты анкетирования и балльной оценки показали, что в формировании

корпоративной культуры имеются проблемы, которые связаны с консервативным характером регулирования взаимоотношений в рамках корпоративной культуры, наличием проблем во внутрикорпоративных коммуникациях, а также неудовлетворённостью сотрудников организации рабочим пространством;

Инструменты применяемые в рамках формирования корпоративной культуры оказывают влияние на показатели деятельности хозяйствующего субъекта, следовательно, необходимо искать пути совершенствования корпоративной культуры, что в конечном итоге будет способствовать улучшению показателей деятельности.

По результатам разработки практической части работы можно сделать следующие выводы:

Для совершенствования корпоративной культуры компании были предложены мероприятия: внедрение френдли-офисов, внедрение базы «Развиваемся вместе»;

Совокупные затраты на внедрение френдли-офисов составят 800 тыс. руб., наиболее затратным элементом является покупка мебели и оборудования. Эффект от реализации мероприятия заключается в снижении затрат на персонал на 1280 тыс. руб., повышение уровня удовлетворённости сотрудников условиями труда на 10%, снижения уровня текучести кадров на 10%;

Совокупные затраты на реализацию мероприятия составят 937 тыс. руб., совокупный эффект составит 21825 тыс. руб. Так как эффект превышает затраты, то можно сделать вывод об экономической целесообразности предложенного мероприятия;

В прогнозном периоде будет отмечаться рост выручки на 0,01%, при этом себестоимость за счёт реализации мероприятий увеличится

незначительно на 457 тыс. руб. Превышение темпов роста выручки на темпами роста себестоимости приведёт к формированию положительного финансового результата, так валовая прибыль увеличится на 0,40%;

Помимо экономического эффекта развитие корпоративной культуры позволит получить качественный эффект, который проявляется в следующем: повышение мотивации сотрудников компании, снижение уровня текучести кадров, улучшение общей производительности труда сотрудников, продуктивности их работы, эффективное решение конфликтов и адаптация сотрудников компании к изменениям, увеличение количества заказов, формирование устойчивых имиджа и репутации компании.