

## Оценка эффективности корпоративной культуры на примере предприятия химической отрасли

*Ковшикова Г.А., к.ф.н, доцент  
ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет»  
e-mail: kovshig@rambler.ru  
Россия, Череповец*

В современных условиях корпоративная культура становится все более значимым фактором, который оказывает влияние на результативность и конкурентоспособность компании. Зарубежные исследователи доказали, что высокий уровень развития корпоративной культуры имеют в основном успешные компании. Российские же ученые, признав этот факт, делают шаги в апробации и адаптации различных иностранных методик исследования корпоративной культуры.

На сегодняшний день существуют методы, описывающие отдельные стороны корпоративной культуры, следовательно, получить полное представление о корпоративной культуре организации возможно только при использовании комплекса методов.

Проанализировать корпоративную культуру с помощью абсолютных оценок, по основе которых корпоративная культура рассматривается как «плохая» или «хорошая», невозможно.

Для анализа и оценки было выбрано предприятие, действующее на территории Вологодской области, АО «Апатит» (до 01.11.2017 - АО «ФосАгро-Череповец»), которое специализируется на производстве фосфорсодержащих минеральных удобрений, фосфорной и серной кислот, фторида алюминия, аммиака, карбамида, аммиачной селитры и удобрений на её основе, а также является крупнейшим в России экспортером фосфорсодержащих удобрений.

Оценку корпоративной культуры АО «Апатит» проводилась в четыре этапа:

- определение уровня развития корпоративной культуры;
  - опрос с использованием методики оценки Камерона-Куинна OCAI;
  - расчёт индекса корпоративной культуры по модели Дениэля Денисона.
- выявление основных особенностей корпоративной культуры с помощью анкетирования сотрудников.

В первых трех этапах оценки участвовали 50 сотрудников компании АО «Апатит» Для чистоты исследования были выбраны сотрудники, занимающие разные должности в компании: 35 человек (70%) –различные специалисты; 15 человек (30%) – занимающие руководящие должности.

На первом этапе комплексной оценки культуры предприятия работникам было предложено пройти тест «Уровень корпоративной

культуры», представленный в учебных пособиях по социологии управления. Уровень развития корпоративной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне: 261–290 – очень высокий; 175–260 – высокий; 115–174 – средний; ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Результаты опроса показали, что большинство опрошенных (70%) считает, что корпоративная культура в АО «Апатит» находится на высоком уровне, 20 % определяют уровень развития как средний. И только 10%, т.е. всего пять опрошенных, оценили культуру предприятия как очень высокую, что нельзя назвать хорошим результатом. Однако ни один из сотрудников не оценили культуру организации, как имеющую тенденцию к деградации, что является положительным результатом.

Подробный анализ ответов работников предприятия, позволил выявить узкие места и показатели, по которым они определили тот или иной уровень. Были получены следующие результаты:

- большинство работников считают, что им предоставляется полная возможность овладеть своей специальностью, развивать умения и навыки, приобретать необходимый опыт;
- компания постоянно нацелена на нововведения, что непосредственно передается и на сотрудников;
- половина работников отметили, что ощущают себя вовлеченными в процесс принятия решений;
- система заработной платы вызывает нарекание у большей части опрошенных;
- взаимоотношения работников как друг с другом, так и с высшим руководством, а так же их кооперация находятся не на высоком уровне, что является негативным моментом для трудового коллектива.

На втором этапе комплексной оценки культуры организации был проведен опрос с использованием методики OCAI, разработанной К. Камероном и Р. Куинном.

Результаты исследования по данной методике показали, доминирование иерархической культуры (39,2%). Второе место занимает рыночная (27,5 %), третье – клановый тип (18,3 %), адхократическая составляющая культуры (15 %) находится на последнем месте.

При этом хотелось бы отметить, что доминирование иерархической культуры можно назвать успехом для компании, так как именно данная культура из всех типов организационных культур больше всего соответствует миссии и ценностям АО «Апатит».

Графическое изображение результатов исследования представлено на рисунке 1.

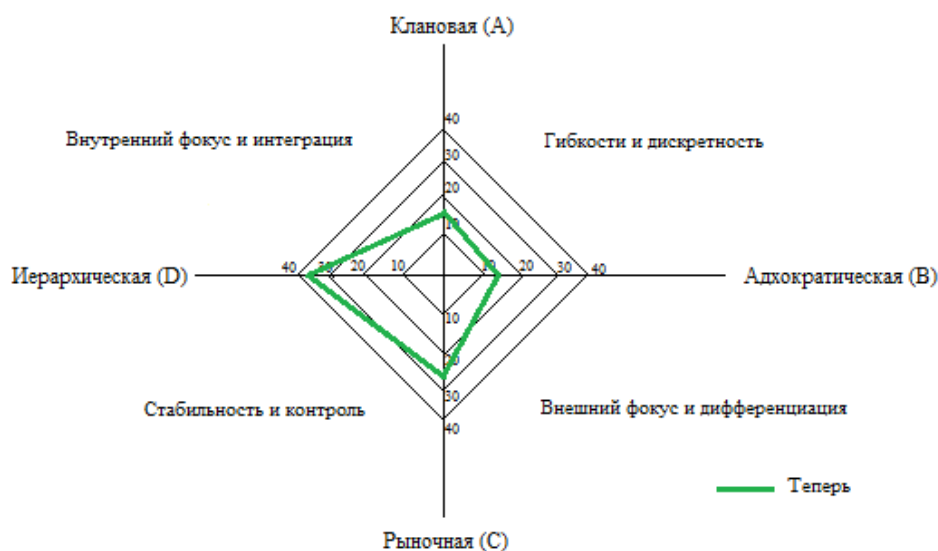


Рис. 1 – Корпоративная культура АО «Апатит» по методике ОСАИ

На третьем этапе оценки корпоративной культуры АО «Апатит» воспользуемся моделью Денисона и рассчитаем индекс культуры.

Опрос сотрудников дал следующие результаты: самый высокий индекс имеет вовлеченность организации (0,83). То есть в организации, по мнению сотрудников, высокий уровень командной ориентации и развития способностей. На втором месте индекс адаптивности (0,75). То есть организация, по мнению сотрудников, имеет высокий уровень организационного обучения и нацелена на изменения. Самый низкий показатели имеют индекс миссии (0,67) и взаимодействия (0,65), то есть, по мнению сотрудников, в работе компании есть небольшие упущения в определении и донесении до сотрудников миссии и стратегии компании, а так же отсутствуют налаженные связи между сотрудниками и различными подразделениями организации.

Результаты исследования по модели Денисона представлены графически (см. рисунок 2 и 3).

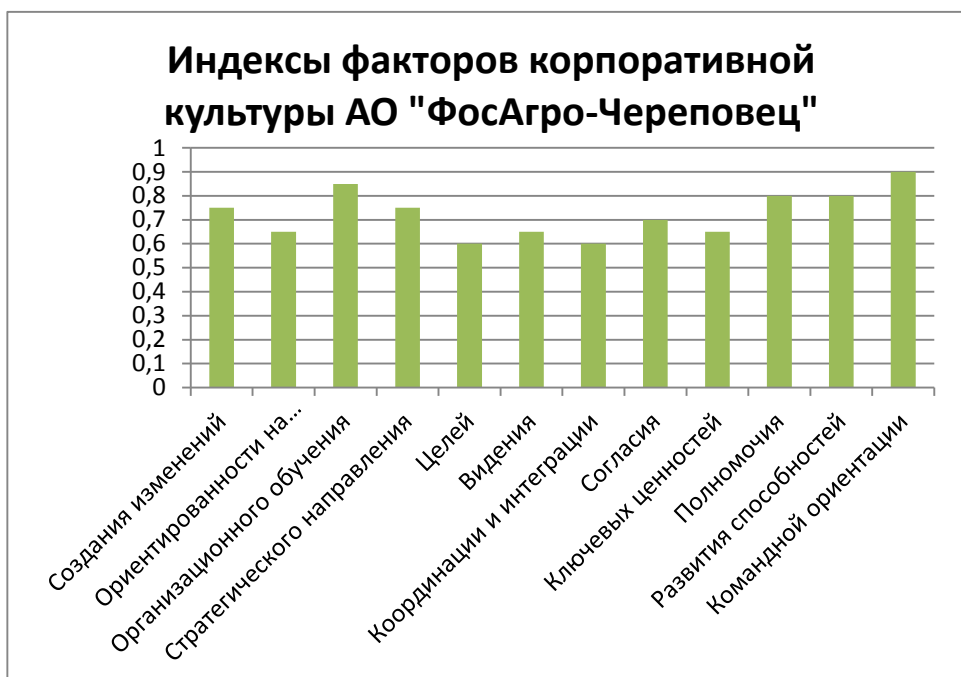


Рис. 2 - Индексы факторов корпоративной культуры АО «Апатит» по модели Денисона

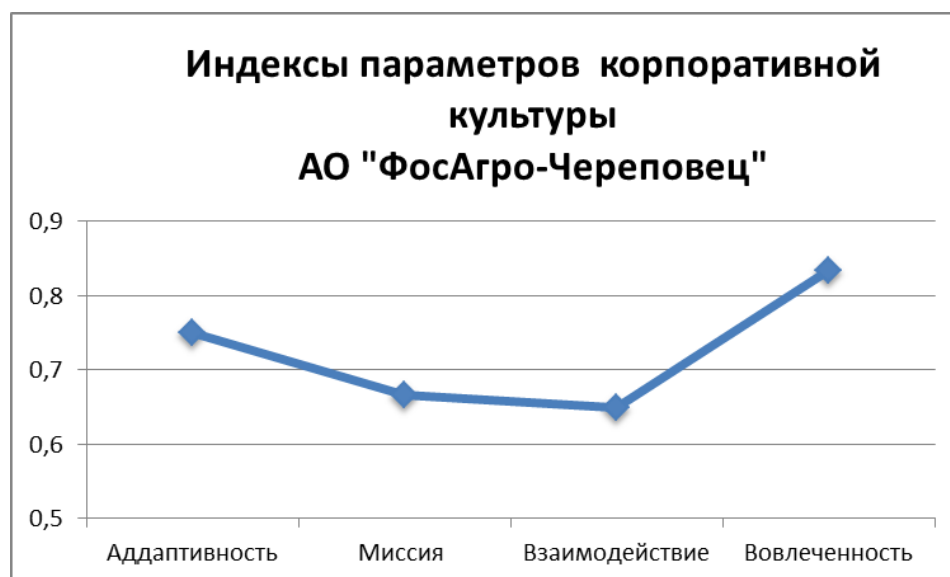


Рис. 3 – Индексы параметров корпоративной культуры АО «Апатит» по модели Денисона

Общий индекс корпоративной культуры АО «Апатит» составил (0,73), следовательно, можно сделать вывод о том, что у Компании средний уровень развития корпоративной культуры.

На последнем этапе оценки были выявлены основные особенности корпоративной культуры. В рамках проекта «ФосАгро – Основы», АО «НИУИФ» был проведен экспресс-опрос: «Исследование отношения сотрудников к корпоративной культуре», в котором приняло участие 622 сотрудника: 70% - специалисты; 30% - руководящие должности.

Анкетирование проводилось анонимно. Результаты опроса показали, что на предприятии сложилась следующая корпоративная культура:

- более 40% сотрудников не знают о корпоративных ценностях.
- ключевыми ценностями компании, по мнению большинства опрошенных являются: персонал, развитие, ответственность, качество, уважение, социальная поддержка, безопасность и взаимовыручка;
- более 50% сотрудников не понимают смысла существования компании помимо получения прибыли.
- половина сотрудников не знает о стратегических планах компании.
- для сотрудников компании важно осознание значимости своей работы и «вклада в общее дело».

– для многих сотрудников важна эмоциональная связь с компанией. На вопрос «Что Вы почувствуете, если узнаете, что Ваш труд является реальным вкладом в решение глобальных проблем и задач?» многие ответили: гордость, удовлетворение, значимость.

Таким образом, проведенное исследование и оценка выявили ряд проблем, связанных с корпоративной культурой компании. Отметим лишь некоторые из них:

- работники отмечают неудовлетворенность существующим уровнем правовой защищенности, материальным положением, административным продвижением;
- более половины сотрудников считают необходимым изучение корпоративной культуры в их подразделении;
- сложившаяся корпоративная культура не оказывает должного влияния на трудовую деятельность сотрудников;
- большинство сотрудников не знают о том, что понимается под миссией и целью их организации;
- система мотивации есть, но она могла бы быть лучше;
- низкий уровень связи как руководства с персоналом, так и между различными структурными подразделениями.

Исследование так же позволило выявить основные проблемные области корпоративной культуры АО «Апатит», требующие проведения специальных мероприятий по исправлению существующего положения дел. В ходе индивидуальных бесед с работниками различных подразделений компании была также отмечена специфика управления персоналом организации. Обработка собранных сведений показала, что системе управления в структурных подразделениях свойственно:

- единоначалие, регламентированное документально и реально осуществляемое на практике;
- авторитарность (большинство решений принимается руководителями звеньев управления самостоятельно, субъективно, без согласования, исходя из своего практического опыта);
- достаточно жесткая, стабильная организационно-штатная структура.

– основные методы управления – экономические и административные. Социально-психологические методы носят частный характер и заключаются, прежде всего, во взаимоотношениях работника и руководителя.

Список литературы:

1. Аброськина, В.Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В.Д. Аброськина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). - М.: Буки-Веди, 2013. - С. 106-108.
2. Официальный сайт Группы Компаний «ФосАгро». Раскрытие информации. Кодекс этики Группы Компаний «ФосАгро» [Электронный ресурс] / Режим доступа: [URL: <https://www.phosagro.ru/ori/>].