

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КРУПНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© 2017 Кольчугина Е.В.

ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В результате эмпирического исследования было выявлено, что корпоративная культура крупного промышленного предприятия АО «РКЦ «Прогресс» испытывает на себе давление кризисных явлений в экономике. Снижение приверженности руководителей и подчиненных базовым ценностям корпоративной культуры в перспективе грозит увеличением текучести кадров и снижением производительности труда.

Ключевые слова: корпоративная культура, удовлетворенность трудом, мотиваторы трудовой деятельности.

Кризисные явления в экономике отрицательно сказываются на динамике внутренних организационных процессов предприятий всех форм собственности. К сожалению, крупное промышленное предприятие, такое как АО «РКЦ «Прогресс», несмотря на свой масштаб и большую помехоустойчивость, также испытывает на себе все последствия сложного экономического периода.

Проведение внутренних корпоративных мероприятий, направленных на поддержание корпоративной культуры в сложный экономический период, требует тщательной предварительной оценки основных показателей внутренней культуры предприятия. Эмпирическое исследование проводилось на базе АО «РКЦ «Прогресс». Данное предприятие является ведущим российским предприятием по разработке, производству и эксплуатации ракет-носителей среднего класса и автоматических космических аппаратов для дистанционного зондирования Земли и научного назначения.

Объектом исследования выступал коллектив АО «РКЦ «Прогресс».

Предмет исследования: разделяемая членами организации система оценок, представляющая собой корпоративную культуру общества.

Цель исследования: выявление особенностей корпоративной культуры общества и разработка рекомендаций по ее поддержке в период кризиса.

Задачи исследования:

- определить доминирующий тип корпоративной культуры;
- рассмотреть факторы, оказывающие влияние на состояние корпоративной культуры;
- выявить различия в оценках особенностей корпоративной культуры основного, вспомогательного производства и прочих подразделений;
- определить наиболее проблемные факторы развития корпоративной культуры общества и разработать рекомендации по их устранению.

Само предприятие образовано Указом Президента Российской Федерации от 12 апреля 1996 года путем слияния Самарского завода «Прогресс» и Центрального специализированного конструкторского бюро, каждый из которых ведут свою историю с 1894 и 1959 года.

На первом этапе исследования для общей оценки состояния предприятия в период кризиса был проведен подробный SWOT-анализ.

Таблица 1 – SWOT-анализ состояния предприятия в период кризиса

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны	
		Известность, опыт	Надежные партнеры с обширными возможностями	Научные разработки	Демотивирующая компенсационная политика	Недостаток обратной связи
ВОЗМОЖНОСТИ	Перспективность отрасли	В условиях дефицитности товара становится устойчивым преимуществом			Незаинтересованность персонала в увеличении продаж будет препятствовать использованию перспектив	
	Государственная политика благоприятствования развитию отрасли	Рост за счет положительного имиджа				
УГРОЗЫ	Изменение законодательства				Угроза потери рентабельности. Необходимо ввести другие группы товаров (диверсификация)	
	Конкуренты	Менее опасны при наличии хорошей репутации, надежности и качества				

Полученные данные указали на слабые стороны в работе предприятия, которые негативно сказываются на корпоративной культуре.

Очевидно, что стабильность рабочего места всегда была одним из главных факторов, мотивирующих сотрудников предприятия. В связи с вынужденным сокращением уверенность в завтрашнем дне и, как следствие, лояльность работников снижается.

Помимо слабых сторон у предприятия есть также и сильные стороны, которые составляют основу успехов предприятия и способны поддержать корпоративную культуру в трудный период. В первую очередь, это высококвалифицированный кадровый состав, востребованность и качество продукции, государственная поддержка, планомерная модернизация производства и заслуженный статус предприятия.

Однако без подробного эмпирического анализа невозможно судить о степени поддержки коллективом базовых ценностей предприятия.

Оценку эффективности или силы культуры организации или предприятия можно определить двумя методами: прямой

оценкой на основе тестирования и опросов или косвенным методом, поэлементной оценкой, анализируя возможности или влияние каждого элемента системы на результаты. Диагностировать качество корпоративной культуры можно с помощью мониторинга, в ходе которого сотрудники оценивают корпоративную культуру своего предприятия.

В ходе проведения исследования было опрошено 1978 сотрудников АО «РКЦ «Прогресс», что на момент исследования составляло 12,6% от общей численности персонала в данных подразделениях, из них 1564 рядовых сотрудника и 414 руководителей. Выборка целевая. В опросе приняли участие 22% руководящего состава. Опрос проходил в подразделениях основного, вспомогательного производства и прочих подразделениях предприятия, всего в 131 подразделении. Анализ результатов анкетирования проводился по категориям «работники» и «руководители».

Анализ результатов анкетирования руководителей основного производства (ОП) и руководителей вспомогательного производства (ВП) показал следующие результаты.

В рамках предприятия стиль руководства в большинстве случаев положительно влияет на трудовую активность работников подразделения (рис. 1).

Основная масса руководителей готова продолжать работать на предприятии в своей должности более 10 лет – 42% (рис.1).

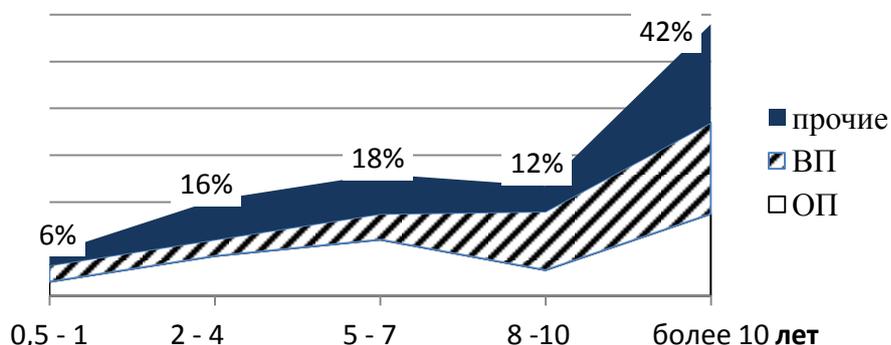


Рисунок 1 – Предполагаемая продолжительность работы руководителей

Руководители продемонстрировали высокую удовлетворенность работой – 7 баллов из 10 (рис.2). Ниже всего (на среднем уровне) удовлетворенность системой оплаты

труда и возможностями карьерного роста. В основном производстве меньше всего удовлетворены организацией труда.



Рисунок 2 – Удовлетворенность работой (баллы от 0 до 10)

Степень загруженности руководителей в среднем - 98,3%: основное производство – 105%; вспомогательное производство – 96,7%; прочие подразделения – 96,2% .

Несвойственные задачи (задачи, не входящие в сферу обязанностей, полномочий), как правило, приходится решать несколько раз в неделю, чаще всего -

руководителям

вспомогательного

производства (рис.3).

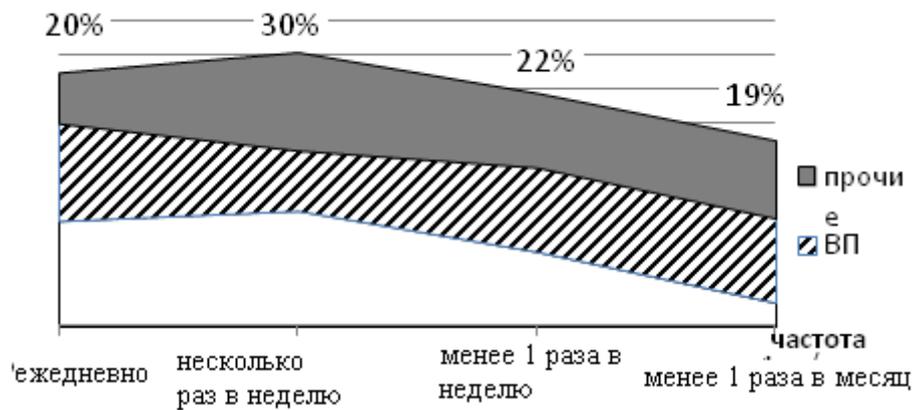


Рисунок 3 – Решение несвойственных задач

Руководство в основном уделяет достаточно времени для личного общения с членами коллектива (55%), 39% – от случая к случаю. Меньше всего уделяют время в основном производстве.

Ответы руководителей частично подтверждали сотрудники, указав руководителя в качестве основного источника

получения информации. Впрочем, ничего не помешало сотрудникам указать на тот факт, что помимо руководства, информацией их снабжают и собственные коллеги. Такая двойственность в ответах указывает на проблемы с внутренней коммуникацией, поскольку официальная информация может подвергаться сомнению и дополняться непроверенными деталями (рис.4).

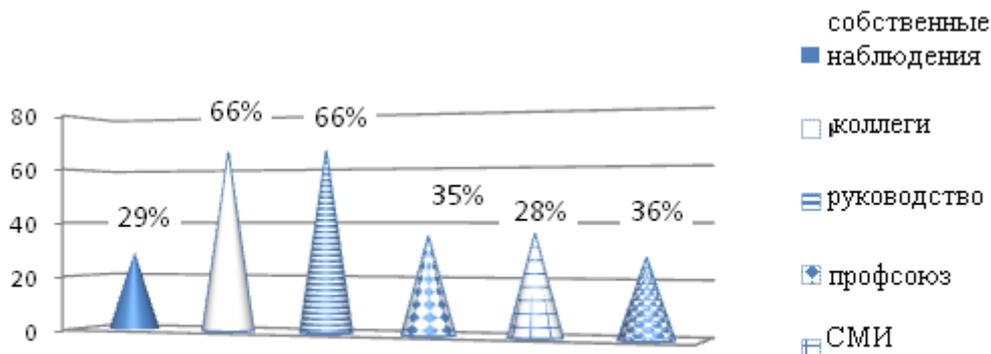


Рисунок 4 – Информационные каналы

Для рядовых работников по сравнению с руководителями более важны условия труда и социальные льготы. Для руководителей важнее

ощущать самостоятельность, интерес к работе и возможность к саморазвитию и творческому самовыражению (рис.5).

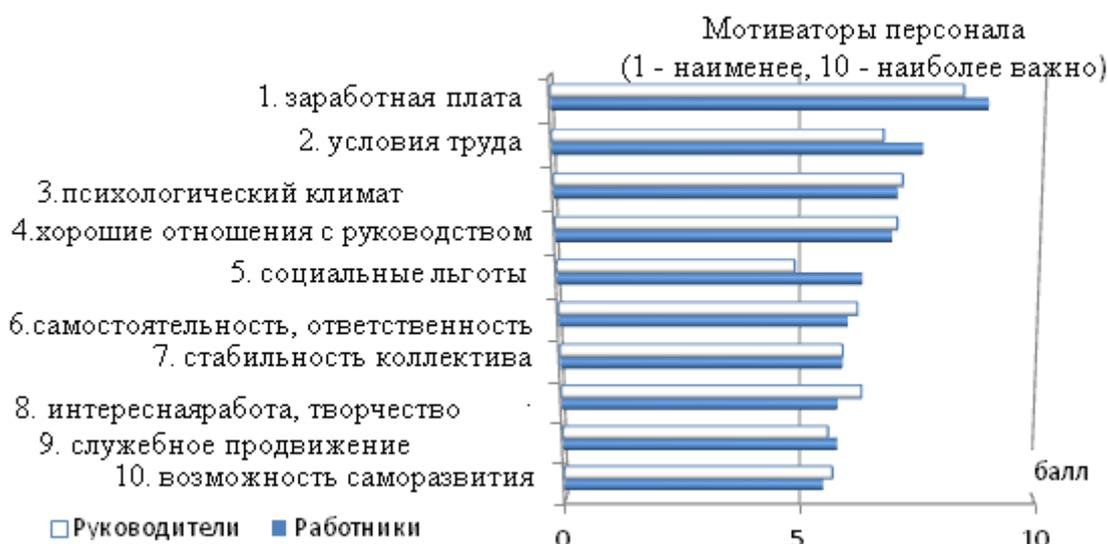


Рисунок 5 – Распределение основных мотиваторов профессиональной деятельности

При оценке удовлетворенности условиями труда и нагрузкой более низкие показатели были зарегистрированы у представителей основного производства; перспективы роста больше интересуют работников прочих подразделений. Почти всех опрошенных сотрудников устраивает график работы и отношения с руководством.

По ответам сотрудников предприятия наиболее эффективными способами поощрения являются премия и доска почета, далее следуют почетная грамота и объявление благодарности. Наименее эффективными сотрудники считают ценные подарки и дополнительный отпуск (рис.6).

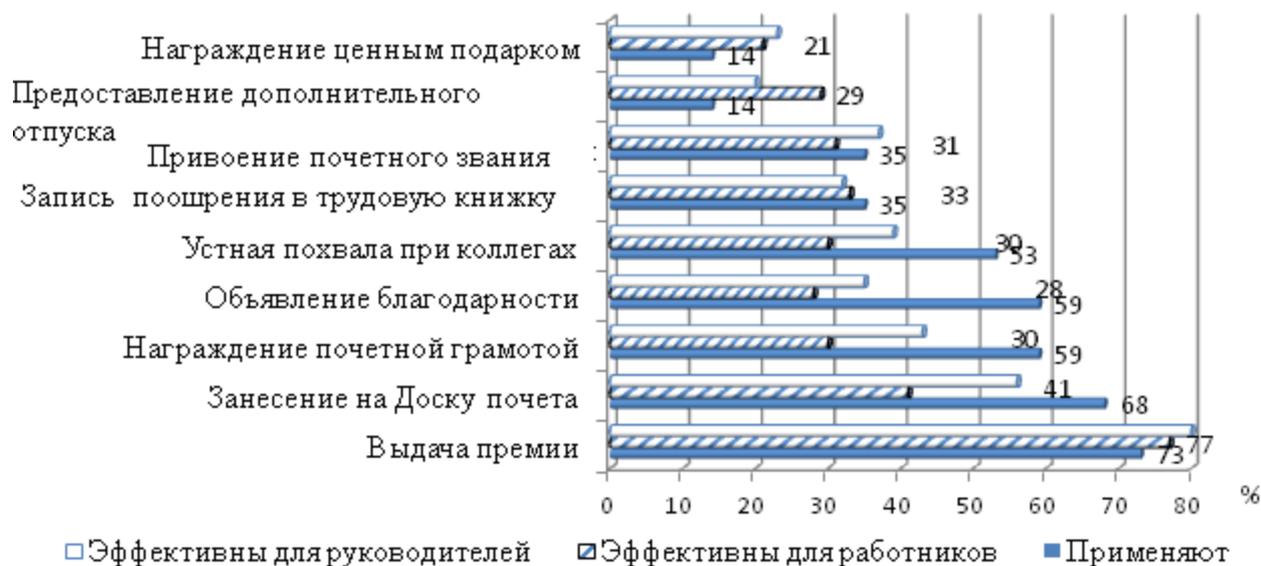


Рисунок 6 – Способы поощрения

За последнее время 28% сотрудников почувствовали увеличение тяжести работы. Особенно это ощутимо для персонала основного производства. Большая часть опрошенных (48%) не почувствовала серьезных изменений тяжести работы за последнее время. В целом по предприятию

руководителям стало тяжелее работать, чем рядовым сотрудникам.

Анкетирование позволило выявить следующие потребности сотрудников.

1. Стало очевидно, что уровень информированности работников о проблемах подразделения средний. Людям

необходима информация о том месте, где они проводят большую часть времени, о перспективах предприятия, системе поощрений и прочих нюансах жизни в коллективе.

2. Разобщенность подразделений предприятия отметили 42% опрошенных сотрудников. Связь руководства с подчиненными сводится в основном к сообщению того, что подчиненным необходимо знать и делать, при этом мнения подчиненных не учитываются. 39% подчиненных открыто говорят только то, что ожидает руководство, предпочитая выражать свое истинное мнение в неформальной обстановке.

3. 58% опрошенных считают, что в АО «РКЦ «Прогресс» система оплаты труда недостаточно используется для повышения эффективности работы предприятия. Преобладает материальная мотивация. Сотрудников не устраивает размер заработка и невозможность улучшить жилищные условия. Для большей части сотрудников наиболее важными формами материального стимулирования являются различные доплаты, премии, а также надбавки за профессиональное мастерство. Второй после размера заработка причиной увольнения стало отсутствие перспективы служебного роста.

4. В АО «РКЦ «Прогресс» четко сформулированы миссия, стратегия и цели, которые ориентированы на заказчиков, на эффективность и качество процессов, на развитие персонала. В организации присутствует ориентация, главным образом, на заказчика и результат. Это означает, что на предприятии постоянно совершенствуется качество, чувствуется имидж продукции. Однако следует отметить, что в результате анкетирования становится очевидно, что не все сотрудники имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии предприятия. В Кодексе корпоративной культуры предприятия прописаны правила поведения сотрудников, но, к сожалению, более 50% опрошенных с ними не ознакомлены.

5. Наблюдается высокая текучесть кадров среди молодежи (9% начиная с 2014 года). Отсутствует ритуал приема новых сотрудников.

Все выявленные недостатки взаимосвязаны между собой. Однако очевидным слабым местом в корпоративной культуре выступают проблемы с коммуникацией. Стоит помнить, что в организациях с многоуровневой структурой высока вероятность информационных искажений. Один из действительных минусов существующих коммуникаций - это многолетняя традиция односторонних коммуникаций сверху вниз. А между тем, горизонтальные коммуникации более результативны. По результатам нашего исследования видно, что горизонтальные коммуникации недостаточно развиты.

Поддерживается дух коллективизма, однако в результате анкетирования было выявлено, что присутствует неудовлетворенность сотрудников возможностью обратной связи. Руководству необходимо налаживать атмосферу открытости и свободы общения.

По итогам анкетирования можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть, насколько она совпадает с субкультурой цеха (отдела).

Суммарный показатель по типам культуры говорит о том, что наиболее выражена в рамках данного предприятия культура роли, затем – культура власти. По мнению работников, культура роли должна быть ровно настолько же выражена, как и культура задачи (по 40%), а вот представленность культуры власти, по их мнению, необходимо уменьшить вдвое с 31 до 16%.

По итогам проделанной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры АО «РКЦ «Прогресс» в период кризиса.

1. Обновление кодекса корпоративной культуры. Обновление Кодекса корпоративной культуры позволит решить ряд задач: оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы ведения бизнеса, укрепить внешний имидж, продемонстрировать инвесторам и клиентам

наличие определенных стандартов корпоративного управления, привлечь в организацию близких ей по духу сотрудников.

2. Для облегчения адаптации новичка в коллективе необходимо разработать книгу нового работника - свод правил поведения, содержащий также информацию о заводе, его продукции, системе оплаты труда, включая премирование, и другие важные и необходимые сведения.

3. По результатам опроса руководству можно порекомендовать организовать площадку для дискуссий, обмена мнениями по актуальным темам, вовлечения персонала в жизнь предприятия, формирования причастности к общему делу. Технически отдел системных проектов информационных технологий готов организовать проведение форумов на внутреннем информационном портале предприятия, но для этого ему необходим выпуск локального нормативного документа в виде Положения «Об организации форумов на внутреннем информационном портале».

4. Безусловно, необходима регулярная диагностика существующей корпоративной культуры, удовлетворенности ею сотрудников.

5. В качестве предложения по улучшению коммуникаций в коллективе и повышению нематериальной мотивации в коллективе выступает организация нестандартных

праздников для сотрудников АО «РКЦ «Прогресс». Однако исследования показывают, что самые перспективные, талантливые и амбициозные сотрудники больше интересуются своей карьерой, нежели теми знаками внимания, которые дает всем членам коллектива корпоративное мероприятие. Эффективное средство формирования приверженности – тренинги, направленные на создание команды и мотивацию персонала.

Для осуществления вышеуказанных мероприятий необходимо выделить отдельную штатную единицу - специалиста по корпоративной культуре. Данный специалист будет заниматься и разработкой Кодекса, и проведением регулярного анкетирования для диагностики корпоративной культуры, и будет отвечать за проведение «нестандартных праздников», а также будет организовывать проведение форумов на внутреннем информационном портале.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество корпоративной культуры в АО «РКЦ «Прогресс», удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести молодежи, повышение производительности труда, и, соответственно, эффективности деятельности предприятия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия, № 7, 2002.
2. Бусыгин, О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления / О.В. Бусыгин. Автореф. дисс. ... канд. социол. наук. – Нижний Новгород, 2011.
3. Веслинская К., Сливовская М. Система внутренних коммуникаций: на языке общих ценностей // Справочник по управлению персоналом. – 2015 – 2.
4. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. 2015. N 1. С. 71 — 82.
5. Новикова Н.А Организация процесса управления инновационной деятельностью предприятия//Вестник Международного института рынка. 2016 Т.1.№2. С.33-38.
6. Сахабеева Г.А, Сахабеев В.А. К вопросу об оптимизации управления бизнес-процессами на предприятии//Вестник Международного института рынка. 2016 Т.1.№2.С.166-170.

EVALUATION OF THE CORPORATE CULTURE OF A LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CRISIS' CONDITIONS

© 2017 Elena V. Kolchugina

International Market Institute, Samara, Russia

The article is devoted to the results of empirical research that was held on the large industrial enterprise JSC MSC “Progress”. The research revealed that the corporate culture is under pressure of crisis phenomena in the economy. Reducing the commitment of managers and subordinates to the core values of corporate culture in the future threatens to increase staff turnover and reduce productivity.

Keywords: corporate culture, work satisfaction, motivators of labor activity.