

УДК 331.1

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «РОБЕРТ БОШ»)**

Исаева М.П.

Финансовый университет, Москва, e-mail: isaeva.maria2010@yandex.ru

Данная статья является продолжением авторских работ, посвященных роли организационной культуры в современной бизнес-среде. Современные условия развития мировой экономики предопределяют тенденции управления персоналом в транснациональных компаниях, особенности развития организационной культуры. Организационная культура компании является единым социально-экономическим пространством экономического субъекта, в рамках которого осуществляется взаимодействие сотрудников согласно целям, идеям, ценностям трудовой деятельности. Установлено, что организационная культура напрямую влияет на персонал, поскольку включает в себя формирование его поведения. Вместе они являются неотъемлемой частью современной компании, приобретая функциональную направленность, которая определяет совпадение ценностей и целей работников и качественное улучшение деятельности предприятия. Кроме того, организационная культура влияет на работоспособность коллектива, определяет отношение сотрудников к деятельности, коллегам, клиентам, руководству, также сказывается на коммуникациях внешней и внутренней среды, принимаемых решениях, в других аспектах, влияющих на успешность и эффективность функционирования любой компании. В статье проведено исследование организационной культуры российского филиала транснациональной компании: на основе анкетирования сотрудников определен тип организационной культуры и проведена оценка уровня культуры компании. Выявлены недостатки культуры и с целью повышения эффективности управления персоналом предложены рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, транснациональная корпорация, персонал, система управления персоналом, кадровая политика

**RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF TRANSNATIONAL
CORPORATION (ON THE EXAMPLE OF ROBERT BOSH LLC)**

Isaeva M.P.

Financial University, Moscow, e-mail: isaeva.maria2010@yandex.ru

This article is a continuation of the author's work on the role of organizational culture in the modern business environment. Modern conditions of the world economy development predetermine the tendencies of personnel management in multinational companies, peculiarities of organizational culture development. The organizational culture of a company is a single socio-economic space of an economic entity, within which employees interact according to the goals, ideas, and values of work. It is established that the organizational culture directly affects the staff, because it includes the formation of its behavior. Together they are an integral part of a modern company, acquiring a functional orientation, which determines the coincidence of values and goals of employees and a qualitative improvement in the activities of the enterprise. In addition, the organizational culture affects the working capacity of the team, determines the attitude of employees to activities, colleagues, clients, management, also affects the external and internal communication, decisions made in other aspects that affect the success and effectiveness of any company. The article conducted a study of the organizational culture of the Russian branch of a transnational company: the type of organizational culture was determined on the basis of a questionnaire survey of employees and an assessment was made of the level of the company's culture. Identified the shortcomings of culture and in order to improve the efficiency of personnel management, recommendations for improving the organizational culture are offered.

Keywords: organizational culture, transnational corporation, personnel, personnel management system, personnel policy

Интеграционные процессы экономики России в глобальные хозяйственные связи предполагают формирование и развитие на внутреннем рынке страны транснациональных корпораций (ТНК), которые испытывают определенные трудности при внедрении своего опыта управления персоналом в российских филиалах.

На сегодняшний день наблюдается возрастание интереса к организационной культуре компаний, что обусловлено важностью организационной культуры при решении определенных проблем и эффективностью деятельности [1].

В существующих кризисных явлениях в экономике, современным компаниям

необходима новая идеология управления, новые связи и отношения с внешней и внутренней средой, то есть эффективная организационная культура, основанная на базовых ценностях и представлениях, формальных и неформальных нормах и правилах жизнедеятельности, системе обычаев и традиций, которые выполняют все члены компании и позволяют направлять поведение персонала, ориентируя каждого сотрудника в существующей среде и процессе труда, а также позволяющие объединить все элементы компании в единый функционирующий объект [2].

Актуальность темы исследования обусловлена важностью ясного и четкого

понимания организационной культуры в компании, этапов ее формирования и развития, а также определения типа культуры для дальнейшего принятия решений о необходимости ее преобразований. Руководство компаний, ставящее перед собой цель успешного конкурентирования на рынке, должно привести новую парадигму мышления и поведения в свою деятельность.

Цель исследования заключается в анализе эффективности организационной культуры филиала транснациональной корпорации в России.

Материалы и методы исследования

Исследование включает анкетирование сотрудников российского филиала транснациональной корпорации. Процесс обработки данных состоял из количественной и качественной оценки, экспертной оценки, метода сравнительного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведем анализ транснациональной корпорации на примере Группы Bosch, которая является ведущим международным поставщиком услуг и технологий. Концерн Bosch основан в 1886 г. в г. Штутгарте как мастерская точной механики и электротехники. Предприятие быстро развивалось и с каждым годом осваивало все больше производственных сфер.

На сегодняшний день насчитывается более 300 дочерних компаний и представительств в различных странах мира. Группа компаний Bosch осуществляет деятельность по следующим направлениям: промышленные технологии, потребительские

товары, строительные технологии и энергетика, решения для мобильности. Общая численность сотрудников Группы в 2017 г. составляет 402166 чел.

На российском рынке компания появилась в 1993 г. в виде ООО «Роберт Бош», с уставным капиталом в размере 20 млн руб. Совладельцами являются Роберт Бош ГМБХ – 99,99% и Роберт Бош АГ – 0,01%.

ООО «Роберт Бош» имеет 8 филиалов, 1 представительство и 3 дочерних компании (ООО «Роберт Бош Самара», ООО «Строительство и инвестиции» и ООО «Бош Термотехника») с суммарным вкладом в уставный капитал в размере 2,19 млрд руб.

Стратегическим принципом развития сети ООО «Роберт Бош» является географическое расширение и укрепление вертикально-интегрированной структуры.

Оценим организационную культуру ООО «Роберт Бош» на основе отчетов «Bosch сегодня» и «Отчет об устойчивом развитии».

Концепция корпоративной культуры «We are Bosch» описывает основные ценности.

Компания уделяет особое внимание приверженности ценностям, которые отражены на рис. 1.

Основная цель кадровой политики компании заключается в предоставлении сотрудникам возможности постоянного обучения, которое отвечает их потребностям, созданию лояльности среди сотрудников. Современные условия труда и корпоративная культура являются основными элементами кадровой стратегии, которая раскрывает потенциал сотрудников.



Рис. 1. Корпоративные ценности ООО «Роберт Бош»



Рис. 2. Развитие корпоративной культуры в ООО «Роберт Бош»

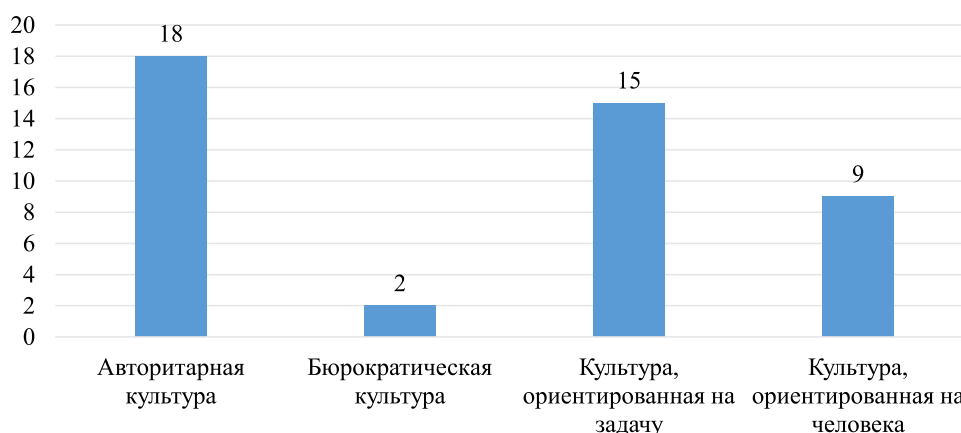


Рис. 3. Результаты опроса по анкете «Тип организационной культуры»

На рис. 2 представлены ключевые направления развития корпоративной культуры ООО «Роберт Бош».

Для того, чтобы определить тип организационной культуры ООО «Роберт Бош», в исследовании проведено анкетирование 44 сотрудников Отдела продаж электроинструментов в регионе и Отдела послепродажного обслуживания.

На рис. 3 представлена степень выраженности типов организационной культуры компании, которая получена согласно результатам анкеты «Тип организационной культуры».

Согласно полученным результатам в ООО «Роберт Бош» доминирует авторитарная культура – 18, дополняемая культу-

рой, ориентированной на задачу – 15. Также присутствует культура, ориентированная на человека – 9. По бюрократической культуре наблюдается заниженное значение показателя – 2.

В целом руководство ООО «Роберт Бош» придерживается принципов прямого регулирования и жесткого контроля, но фактически отсутствует четкое документальное регулирование.

Количественная оценка групповых коэффициентов организационной культуры осуществлена на основе экспертного метода методики О.Е. Стекловой [3]. Полученные показатели организационной культуры, доля каждого фактора и ранжированные результаты отражены в табл. 1.

Согласно полученным результатам наилучший показатель – это персонал, а худший – система управления персоналом. Весомость по каждому показателю определена согласно делению суммы рангов на квадрат отклонения [4].

В табл. 2 представим согласованность или несогласованность экспертов на основе применения коэффициента конкордации (табл. 2).

Оценки экспертов можно считать согласованными, так как коэффициент конкордации больше 0,5.

Исследование также содержит оценку единичных показателей на основе экспертного метода, а именно выявлен удельный вес каждого фактора, оценена и проранжирована каждая составляющая группового показателя, изучены полученные значения с применением коэффициента конкордации.

В табл. 3 представлены сгруппированные данные по рассмотренным показателям.

Выявим состояние организационной культуры исследуемой компании на основе применения формулы [5]:

$$\text{ОКР} = 0,47 \sum (0,16 K_T + 0,16 K_A + 0,36 K_O + 0,32 K_K) + \\ + 0,33 \sum (0,4 K_p + 0,6 K_3) + 0,2 \sum (0,2 K_{Ц} + 0,37 K_{ЭС} + 0,43 K_{Ф}).$$

Таблица 1

Ранжирование групповых показателей

Групповой показатель	Оценка эксперта					Сумма рангов	Шкала порядка	Отклонение	Кв. отклонения	Весомость
	1	2	3	4	5					
Персонал	3	3	3	3	2	14	3	-4	16	0,47
Ресурсы	2	2	2	1	3	10	2	0	0	0,33
Система управления	1	1	1	2	1	6	1	4	16	0,2
Итого	6	6	6	6	6	30			32	1,0
Ср. значение рангов						10				

Таблица 2

Ранжирование групповых показателей с коэффициентом конкордации

Групповой показатель	Оценка эксперта					Сумма рангов	Шкала порядка	Отклонение	Кв. отклонения	Весомость
	1	2	3	4	5					
Персонал	3	3	2	3	3	14	3	-4	16	0,47
Ресурсы	1	2	3	2	2	10	2	0	0	0,33
Система управления	2	1	1	1	1	6	1	4	16	0,2
Итого	6	6	6	6	6	30			32	1,0
Ср. значение рангов						10				W = 0,64

Таблица 3

Весомость показателей организационной культуры ООО «Роберт Бош»

Групповой показатель	Вес группы	Единичные показатели	Весомость
Персонал	0,47	Коэффициент текучести (K_T)	0,16
		Коэффициент абсентеизма (K_A)	0,16
		Коэффициент образовательного уровня (K_O)	0,36
		Коэффициент удовлетворенности трудом (K_K)	0,32
Экономические ресурсы	0,33	Коэффициент роста заработной платы (K_p)	0,4
		Коэффициент экономической эффективности (K_3)	0,6
Система управления	0,2	Коэффициент централизации ($K_{Ц}$)	0,2
		Коэффициент эффективности ОС ($K_{ЭС}$)	0,37
		Коэффициент формализации ($K_{Ф}$)	0,43

Далее определим каждый показатель организационной культуры ООО «Роберт Бош» за 2015–2017 гг.

$$\begin{aligned} \text{ОКР}_{2015} &= 0,47 \cdot (0,16 \cdot 0,306 + 0,16 \cdot 0,097 + 0,36 \cdot 0,853 + 0,32 \cdot 0,489) + \\ &+ 0,33 \cdot (0,4 \cdot 1,072 + 0,6 \cdot 4,216) + 0,2 \cdot (0,2 \cdot 4,681 + 0,37 \cdot 1,094 + 0,43 \cdot 0,795) = 1,56. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ОКР}_{2016} &= 0,47 \cdot (0,16 \cdot 0,046 + 0,16 \cdot 0,073 + 0,36 \cdot 0,864 + 0,32 \cdot 0,781) + \\ &+ 0,33 \cdot (0,4 \cdot 1,078 + 0,6 \cdot 4,192) + 0,2 \cdot (0,2 \cdot 4,276 + 0,37 \cdot 1,250 + 0,43 \cdot 0,885) = 1,58. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ОКР}_{2017} &= 0,47 \cdot (0,16 \cdot 0,035 + 0,16 \cdot 0,008 + 0,36 \cdot 0,906 + 0,32 \cdot 0,894) + \\ &+ 0,33 \cdot (0,4 \cdot 1,339 + 0,6 \cdot (-0,8)) + 0,2 \cdot (0,2 \cdot 10,987 + 0,37 \cdot 0,207 + 0,43 \cdot 0,968) = 0,85. \end{aligned}$$

На основе полученных результатов составим график уровня организационной культуры ООО «Роберт Бош» (рис. 4).

В 2015–2016 гг. уровень организационной культуры ООО «Роберт Бош» выше максимального уровня, следовательно, корпоративный уровень в компании был идеальным.

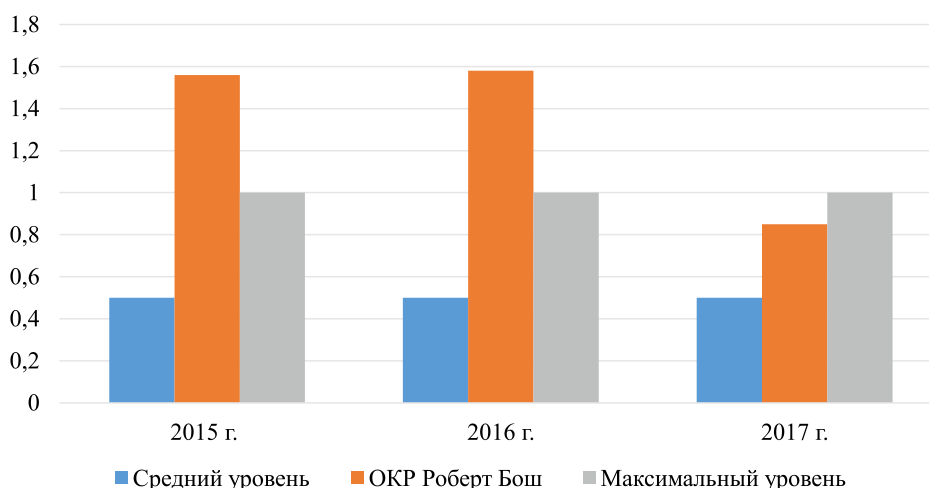


Рис. 4. Уровень организационной культуры ООО «Роберт Бош»

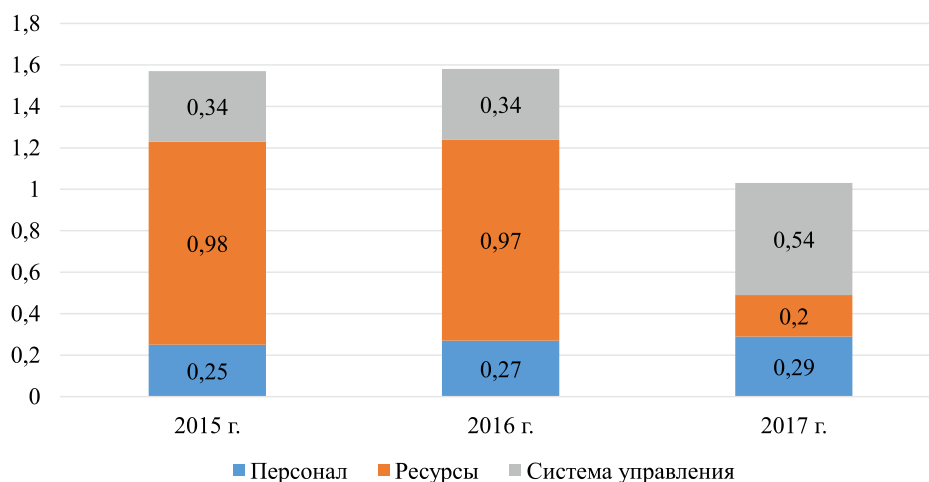


Рис. 5. Элементы организационной культуры Компании

В 2017 г. ситуация изменилась из-за внедрения новой бизнес-модели, чистый убыток компании составил 6810 тыс. руб., что повлияло на уровень организационной культуры, но при этом он выше среднего, то есть ООО «Роберт Бош» имеет резервы для ее совершенствования.

Рассмотрим по элементам уровень организационной культуры компании (рис. 5).

В 2015–2016 гг. наибольшую долю составляет показатель ресурсы, а наименьшую – персонал. В 2017 г. наибольшая доля относится к системе управления, что связано с высоким коэффициентом эффективности организационной структуры. В целом показатели по персоналу и системе управления у ООО «Роберт Бош» в анализируемом периоде возросли, ресурсы сократились за счет сокращения капитальных вложений и отрицательной прибыли.

Выводы

Таким образом, проведя оценку и диагностику организационной культуры ООО «Роберт Бош», можно сделать следующие выводы: уровень организационной культуры ООО «Роберт Бош» является высоким в течение анализируемого периода. Снижение показателя в 2017 г. ниже «идеального» связано с переходом на новую модель бизнеса.

Недостатки организационной культуры ООО «Роберт Бош» связаны с отсутствием структурированной, доступной и легко воспринимаемой документации, регламентирующей деятельность компании и её сотрудников. Также по ряду элементов характерен нестабильный организационный климат.

На основе выявленных недостатков сформулированы рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Роберт Бош», которые позволят

повысить эффективность управления персоналом:

- необходимо разработать нормативную базу по организационной культуре компании с учетом особенностей российской бизнес-среды – разработка кодекса организационного управления должна включать положение о взаимоотношениях и правилах поведения сотрудников, а также «философию» компанию;

- следует внедрить систему оценки персонала на основе повышения материальной заинтересованности с применением единой системы КПЭ для руководителей и сотрудников;

- внедрить программы косвенной материальной заинтересованности персонала;

- сформировать и внедрить систему коллективных мероприятий, который поддержат «здоровый» корпоративный климат и наладят отношения между сотрудниками и начальством во всех структурных подразделениях компании;

- создать индивидуальные и коллективные планы обучения и развития сотрудников;

- реализовать внутренние конкурсы среди работников: звание лучшего руководителя, сотрудника года/месяца.

Список литературы

1. Исаева М.П. Роль организационной культуры в системе управления компанией // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=19215> (дата обращения: 25.11.2018).

2. Мубаракшина О.А. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // СГУПС. 2017. № 1. С. 106–118.

3. Стеклова О.Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ул.: УлГТУ, 2018. 110 с.

4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2015. 151 с.

5. Романова Г.С. Исследование организационной культуры как инструмента определения эффективности предприятия // Молодой ученый. 2017. № 1. С. 254–257.