

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**С. В. Келейникова**, кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Саранского кооперативного института (филиал) автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»

*Рассматриваются роль и значение корпоративной культуры в деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** бизнес, корпоративная культура, организационная культура

В настоящее время культуре бизнеса уделяется недостаточно внимания со стороны предпринимателей. Тем не менее ученые работают над этой проблемой, видя в ее решении возможности установления цивилизованных отношений между предпринимателями и в обществе в целом. Во многом такая ситуация обусловлена переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, включая персонал. В то же время далеко не все компании, принявшие решение создавать корпоративную культуру, имеют представление о том, что это такое.

Хотя данный термин употребляется достаточно часто, многие до настоящего времени не задумывались о таком явлении, как корпоративная культура (КК), или не придавали ему серьезного значения. Так, по материалам журнала «Карьера», в США около 63 % выпускников МВА при устройстве на работу интересовались типом корпоративной культуры, поставив этот параметр на первое место из 11, и лишь 38 % в большей степени волновали карьерные перспективы. Стандартным стало, что новый сотрудник, вливаясь в коллектив, занимается изучением корпоративной культуры. При этом из отечественных предприятий, несмотря на актуальность темы корпоративной культуры и ее очевидную выгоду для компаний, занимается этим вопросом малое количество фирм. В частности, как отмечается различными исследовательскими и аналитическими агентствами, только 10–15 % российских компаний ставят целью формирование корпоративной культуры и имеют в своем составе специализированные департаменты.

Понятие «корпоративная культура» употребляется менеджерами с середины 1980-х гг. Формирование корпоративной культуры осуществляется посредством информационного воздействия на человека. Через обеспечение индивидуума информацией в различных формах создаются как индивидуальные, так и социальные ценности личности. На основе этого в сознании (подсознании) строится определенная модель восприятия тех или иных явлений. В связи

с этим формируются система знаний, индивидуальный опыт, культура поведения, общения.

Эдгар Э. Шейн, один из классиков современной теории культуры организации, выделяет в структуре корпоративной культуры отдельный уровень, где элементами являются подсознательные представления, мысли и чувства человека по отношению к природе и истине, времени и пространству, обществу. Совокупность этих элементов, рассматриваемая им как первичный источник ценностей и поступков, выступает базой для формирования уникальной коллективной «ауры» предприятия. Эдгар Э. Шейн привлек к корпоративной культуре, пожалуй, наибольшее внимание после публикации книги «Организационная культура и лидерство» (1985 г.). Он продемонстрировал, как трудно изменить корпоративную культуру, и сослался на руководителей компаний, особенно успешных в этой области. В качестве примера в книге упоминается Джек Уэлч, который благодаря своей идее «предприятия-гибрида» (тело большой компании, душа маленькой компании) провел революционные изменения корпоративной культуры в General Electric.

Успех в изменении корпоративной культуры, согласно Шейну, зависит от достижения согласованности позиций в 5 областях:

- корпоративная миссия организации, или первичная задача,
- цели изменений,
- методы достижения этих целей,
- индикаторы прогресса,
- стратегия поддержки или восстановительные меры.

Существуют ли наиболее успешные модели корпоративной культуры? В ходе исследования, проведенного Джимом Коллинзом и его исследовательской группой, были проанализированы и сопоставлены данные 28 компаний за пятилетний период. Оказалось, что наиболее успешные компании смогли добиться сочетания двух противоречащих принципов: дисциплины и предпринимательства. Когда организация растет и становится более сложной, дисциплина играет огромную роль в культуре и необходима для поступательного движения. В то же время дисциплина может подавить энергию предпринимательства и готовность рисковать, т. е. привести к бюрократизации организации. По Коллинзу, рецепт успеха – это сочетание дисциплины и предпринимательства.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, американские специалисты в области менеджмента, вопросы корпоративной культуры связывают с наличием духа коллективизма, который характерен для передовых организаций. Они отмечают, что выдающиеся лидеры часто имеют сильно развитое чувство того, что способствует и что мешает развитию духа коллективизма, который снова и снова приводит к успеху, несмотря на все имевшиеся трудности. Возможности для этого они находили в таких незначительных вещах, которые другие руководители просто не замечали или не придавали им значения.

Согласно модели Д. Дэнисона, корпоративная культура проявляется в качестве миссии: общее чувство цели и стратегии направляет и двигает членами организации в их профессиональном поведении; как элемент устойчивости – общие взгляды, верования и ценности, стимулируют внутреннюю согласован-

ность; наконец, вовлеченность способствует развитию духа ответственности и собственности.

Можно сделать вывод, что корпоративная культура представляет собой разделяемую работниками организации уникальную совокупность норм, ценностей и убеждений, обуславливающих характер функционирования фирмы и способствующих успеху.

Очевидно, когда в рамках организационной культуры предприятия у его персонала посредством информационного воздействия формируется определенная система ценностей, то поведение сотрудников поддается прогнозированию и планированию. Следовательно, можно изменять модели работника или персонала организации в целом в соответствии с организационной культурой предприятия. Индивид перестраивается в результате такого воздействия (перепрограммируется), подчиняя теперь свою деловую активность ценностям и приоритетам компании.

Таким образом, формирование организационной культуры осуществляется в процессе профессиональной адаптации сотрудника (персонала в целом) на предприятии при условии создания соответствующей информационной среды. При этом задача заключается в установлении различных вариантов (видов, типов) организационных культур, которые обеспечивают стабильные позитивные результаты деятельности предприятия и удовлетворенность работников своей сопричастностью к этим результатам.

Безусловно, корпоративную (или организационную) культуру нельзя рассматривать как новый феномен для экономической теории и практики. Его источник – в самой природе организации, в душе любого коллектива, где определенное число работников объединены стремлением к общей цели. Их межличностные отношения, а также контакты с внешней средой (клиентами, заказчиками, снабженцами, потребителями, контролирующими органами и т. д.) и являются неформальной основой жизнедеятельности предприятия (фирмы). Более того, организационная культура способствует оптимальному проведению идеологических, структурных, кадровых и других изменений на предприятии, вызванных обстоятельствами, как внешними, так и внутренними.

Отдельные прототипы корпоративной культуры в современном ее толковании присутствовали еще в советской экономике. На многих предприятиях была хорошо развита социальная сфера, предоставлявшая весомые льготы своим работникам. Практиковались социалистические соревнования между бригадами, участками, отделами, в том числе за достижение более высокого уровня культуры производства. Вместе с тем, в условиях административно-командной системы, при узаконенной уравниловке (в том числе на уровне предприятий), все показатели (и производственные, и социальные) спускались сверху. Таким образом, даже позитивные по сути инициативы нередко принимали чисто формальный, казенный, характер. Это компрометировало саму идею утверждения культурных приоритетов на предприятиях на равных с хозяйственными.

Большое значение при формировании корпоративной культуры на предприятиях и в организациях имеет учет национальных факторов (обычай, воспитание, религиозность людей) и государственных приоритетов (статус экономи-

ки, социальную структуру), а также тех особенностей общественного сознания и психологии людей, которые во многом определяются историей страны (или конкретной организации), современным этапом ее развития. Вот почему не может быть универсальных моделей построения и управления организационной культурой, а слепое заимствование даже самых передовых технологий и моделей может привести к нежеланному результату.

Опыт Государственного унитарного предприятия Республики Мордовия «Тепличное» в реализации такой корпоративной ценности, как корпоративная культура предприятия, связан, прежде всего, с социальными приоритетами. Это, например, оказание помощи социальным учреждениям (детским садам, школам, реабилитационным центрам), оздоровление трудящихся и членов их семей в здравницах, новые рабочие места для молодежи, помощь пенсионерам и ветеранам. Кроме того, здесь предоставляется возможность приобретения дешевых и качественных продуктов из собственного агропромышленного комбината. Подобная социальная защищенность позволяет коллективу быть уверенными в завтрашнем дне, дорожить предприятием и направлять свой потенциал на его развитие.

Руководство предприятия пришло к выводу, что концепция непрерывного улучшения качества требует установления новой корпоративной культуры, которую определили как новые методы вовлечения людей и их мотивации. В результате были сформированы 14 принципов управления предприятием, среди которых:

- выработка корпоративной стратегии, направленной на улучшение качества продукции;
- принятие новой философии менеджмента;
- использование достоверной информационной базы для быстрого реагирования на требования рынка;
- введение современных подходов к подготовке и переподготовке всех работников.

Главным фактором внутрифирменной мотивации стала атмосфера признания результатов, способствующая удовлетворению от работы. Усилия менеджеров предприятия направлены на формирование совершенно иной рабочей среды, меняющей образ мышления всего персонала. В этих принципиальных подходах просматриваются контуры оптимального типа корпоративной культуры, ориентированной на рынок. В данном случае руководство предприятия и все сотрудники придерживаются определенной модели поведения на рынке с ориентацией на клиента.

Анализируя многообразие элементов и типов организационных культур, их индивидуальное или комплексное воздействие на эффективность деятельности предприятия, следует отметить, что во все времена базисом, на котором формировались культурные ценности организации, являлась система материального вознаграждения. Без достойного и справедливого материального стимулирования к эффективному труду вся структура корпоративных ценностей разрушится. Только грамотная закладка фундамента из адекватной задачам фирмы системы заработной платы и других поощрений сотрудников с после-

дующим возведением на этой основе культурной надстройки, предусматривающей своего рода «духовную» мотивацию к труду, позволит предприятию нанять лучших в своей области профессионалов.

Таким образом, в условиях, когда предприятие наряду с материальными активами и ценностями обладает мощной культурной средой и сотрудники осознают ее сущность, свое место в ней и правила, по которым она живет и развивается, следствием является повышение эффективности работы каждого и предприятия в целом.