

УДК 174.4+65.014.1

Нагорский Ю.А.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Постановка проблемы

Становление рыночной экономики, развитие частного предпринимательства в Украине и вызванное этим обострение конкуренции производителей товаров и услуг ставят перед современными менеджерами задачу формирования новой философии управления. Она должна быть направлена на мобилизацию материальных и интеллектуальных ресурсов того или иного субъекта экономической деятельности для достижения поставленных им целей.

Так называемому культурному аспекту существования и функционирования предприятия (фирмы, организации) сегодня уделяется серьезное внимание со стороны исследователей. К сожалению, в меньшей степени этим озадачены отечественные промышленники и предприниматели. Те же из них, кто уже осознал важность культуры организации для эффективного ведения бизнеса, имеют в своем активе не только регулируемый инструмент управления персоналом, а значит, и в целом предприятием, но и весомый фактор конкурентного преимущества.

Целью данной статьи является анализ возможностей формирования и совершенствования корпоративной культуры, а также ее воздействия на эффективное управление предприятием (организацией, фирмой) в условиях рыночной экономики.

То, что в наши дни определяется как корпоративная (или организационная) культура, отнюдь не 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.

2. Анализ последних исследований и публикаций по данной проблеме

Сам термин «корпоративная культура» впервые появился еще в XIX столетии в немецком военном обиходе [1]. По мере развития производственных отношений в мире, совершенствования менеджмента культурный аспект деятельности промышленных предприятий и организаций различного профиля, другими словами, человеческий фактор стал предметом пристального изучения в экономической среде.

В результате исследователи пришли к заключению о важности осмысленного пребывания работника на конкретном предприятии, то есть формирования у него чувства сопричастности к признанным коллективным ценностям и выработки на этой основе соответствующих поведенческих норм.

В настоящее время существует немало определений корпоративной культуры, что, конечно, свидетельствует о многогранности этого понятия. Поэтому более логичным кажется не сопоставление различных определений, а их взаимодополнение. Итак, корпоративная культура представляет собой уникальную совокупность норм, ценностей и убеждений, разделяемых работниками организации, и обуславливающих характер ее функционирования [2]; комплекс коллективных базовых представлений, приобретаемых в процессах адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, который передается новым членам коллектива в качестве правильной системы восприятия и решения проблем [3, с. 31-32]; атмосферу и социальный климат в организации [4, с. 668]. Образно дополняют эти определения оригинальные метафоры, когда корпоративная культура ассоциируется либо с «клеем», скрепляющим отдельные элементы организации, или с «вирусом», передающимся от одного работника фирмы к другому [5, с. 99-100].

Для того, чтобы понять, как этот «вирус» (благородный, в случае оптимальной корпоративной культуры) «заражает» отдельных индивидуумов, иными словами, каким образом формируется этот неосоздаваемый, нематериальный культурный базис, следует классифицировать корпоративную культуру по элементам.

3. Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы

Многие исследователи с этой целью вводят понятие уровней организационной культуры, каждый из которых объединяет определенную группу элементов. На основе анализа различных источников предлагается следующая структура (рис. 1).



Рис. 1. Классификация корпоративной культуры по уровням и элементам

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Каждый из приведенных здесь элементов корпоративной культуры относится к ценностям данного предприятия, только их уровень для конкретного индивидуума, групп работников, в целом персонала отличается по способам восприятия, времени усвоения, характеру влияния на поведенческую модель. В этом видится логика деления организационной культуры на элементы, в которых она проявляется.

К примеру, если внешняя атрибутика предприятия достаточно легко и быстро познается практически с помощью органов чувств, то для постижения базовых элементов уже требуются серьезные интеллектуальные усилия (именно на этом уровне формируются единая система взглядов, норм поведения и практических навыков сотрудников). Что же касается элементов третьего – внутреннего – уровня, то для их осознания, усвоения нельзя установить каких-либо временных, интеллектуальных или чувственных границ. Это своего рода «аура» предприятия, невидимая постороннему взгляду. Она в наименьшей степени подвергается волевым процессам формирования или корректировки, хотя сама оказывает безусловное влияние на создание и реализацию ценностей первых двух уровней.

Закономерно, что один из классиков современной теории культуры организации Эдгар Шейн 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 [3, с. 36]. Совокупность этих элементов, рассматриваемая как первичный источник ценностей и поступков, и является базой для формирования уникальной коллективной «ауры» предприятия.

4. Изложения основного материала исследования

В основе формирования корпоративной культуры, любого из ее элементов, лежит информационное воздействие на человека. Через обеспечение индивидуума информацией, в самых различных ее формах, создаются как индивидуальные, так и социальные (а в более узком масштабе – корпоративные) ценности личности. На их совокупности в сознании (подсознании) человека строится определенная модель мира. Эта модель формирует у каждого свою систему знаний, индивидуальный опыт, свою культуру. Каждые новые знания, опыт, культурные ценности становятся таковыми только в пределах определенной индивидуальной модели [6, с. 40], которая и движет человеком в реализации социальных (корпоративных) норм и удовлетворении собственных потребностей.

Когда в рамках организационной культуры предприятия у его персонала посредством информационного «штурма» формируется определенная система ценностей («модель мира»), то поведение сотрудников поддается прогнозированию и планированию. Таким образом, можно изменять модели работника или персонала организации в целом в соответствии с корпоративной культурой предприятия. Человек меняется под таким «фирменным» воздействием (перепрограммируется), подчиняя теперь свою деловую активность ценностям и приоритетам компании. Вывод здесь следующий: формирование корпоративной культуры осуществляется в процессе профессиональной адаптации человека (персонала) на предприятии при условии создания соответствующей информационной среды.

Таков незримый механизм формирования корпоративной культуры. Возникает вопрос: кто непосредственно в организации должен направлять этот процесс, с помощью каких практических методов, и каким образом отслеживать влияние корпоративных ценностей на эффективность работы фирмы? Бесспорно, решающая роль принадлежит руководителю предприятия (в идеале - харизматическому лидеру), одержимому идеей сильной культуры в своей корпорации, подчас на интуитивном уровне, который делегирует полномочия по внедрению данной идеи специалистам по работе с персоналом и кризис - менеджером, наделенным знанием методик. Роль лидера возрастает по мере смещения акцентов в управлении компанией от производственных планов и организационных структур (материального базиса) к идеологическим ценностям предприятия (см. рис. 1), носителем которых является его персонал, конкретные сотрудники.

Интересны в связи с этим данные исследования, проведенного на 62 американских фирмах [7]. Среди высокоприбыльных фирм 88% имели специализированные отделения по внедрению нравственных (!) ценностей, 65% - программы сочетания этих ценностей с мероприятиями по повышению рентабельности, 58% - специальные программы культурной работы среди персонала. У компаний со средним и низким уровнем прибыли показатели были вдвое ниже. Поразительные данные, а тот факт, что здесь используются зарубежные исследования, банален – подобных отечественных просто нет. Приходится констатировать, что, по опросам социологов, 25% (четверть) современных украинских руководителей считают формирование корпоративной культуры на своих предприятиях вообще ненужным, а 35% не находят для этого ни времени, ни ресурсов [8, с. 89]. Отрадно, что почти половина наших предпринимателей по крайней мере пытаются как-то использовать западные модели и технологии.

Конечно, 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 плановой экономики, при узаконенной уравниловке, и между предприятиями также, 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 наравне с хозяйственными.

Наследие такого подхода проявляется в том, что и сегодня значительная часть нашего трудоспособного населения в той или иной степени подвержена негативным психологическим факторам: паническая боязнь перемен, пассивность, отсутствие самомотивации к труду, безоговорочное поклонение «авторитетам», безответственность, которая выражается стремлением или «спихнуть» кому-нибудь свою проблему, или надеждой на «авось». В результате, на многих государственных или бывших таковыми предприятиях преобладает скорее антикорпоративная «культура» с элементарным непониманием работником своей роли,

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

пренебрежением фирменными ценностями, отчуждением от групповых интересов. Образовалась своего рода пропасть, где прежние ценности утратили авторитетность, а новые, пусть даже научно обоснованные, еще не дошли до руководителей, а тем более – рядовых работников, или же попросту отторгаются, и прежде всего – индивидуальным сознанием.

Последние размышления приводят к выводу о том, насколько важно при формировании корпоративных культур на предприятиях и в организациях учитывать не только национальные факторы (обычай, воспитание, религиозность людей) и государственные приоритеты (статус экономики, социальная структура), но также те особенности 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 не привести к желаемому результату.

Требуют внимания и другие важные факторы, влияющие на формирование корпоративных культур предприятий, которые в обобщенном виде представлены в табл. 1.

Таблица 1

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

| Факторы | Содержание |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Национальный | Традиции, обычаи, воспитание, нормы этикета, религиозность (конфессиональная принадлежность) |
| Государственный | Социально-экономическое устройство (статус экономики, система общественных институтов) |
| Исторический | Особенности общественного сознания и психологии людей на данном этапе развития страны (организации) |
| Отраслевой | Принадлежность к определенному сектору экономики (бизнеса) |
| Правовой | Статус предприятия (форма собственности) |

Совокупность всех перечисленных факторов можно отнести к источникам, определяющим корпоративную культуру.

На данном этапе становления рыночной экономики в Украине, в частности, в связи с противоречивостью процессов приватизации, пристальное внимание уделяется судьбе стратегических предприятий – флагманов тяжелой индустрии. Поэтому интересно будет в контексте данного исследования обратиться к опыту ОАО «Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича» [9].

Благодаря приватизации государственного пакета акций коллективом комбината в 2000г. (случай беспрецедентный в отечественной экономике для предприятия такого масштаба) совладельцами одного из крупнейших в Европе металлургических гигантов стали почти 40 тысяч его работников. Можно оценить эффективность влияния этого фактора (безусловно, в сочетании с другими) на

формирование корпоративной культуры как через призму современной теории, так и на конкретных практических результатах. Согласно модели Д. Дэнисона [5, с. 116] 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 согласованность; наконец, как вовлеченность – способствует развитию духа ответственности и собственности.

Конечно, нельзя думать, что сама по себе приватизация предприятия в коллективную собственность способствует формированию устойчивости и вовлеченности персонала. Это лишь один из многих определяющих факторов, который в данном конкретном случае был использован на благо предприятия. Опыт комбината имени Ильича в реализации такой корпоративной ценности, как социальные приоритеты, наиболее показателен. Это и содержание детсадов, оздоровление трудящихся и членов их семей в заводских здравницах, и новые рабочие места для молодежи, и помощь 27 тысячам своих ветеранов. Кроме того, здесь предоставляются беспроцентный долгосрочный кредит на квартиры, возможность приобретения автомобилей в рассрочку при поддержке предприятия, дешевые и качественные продукты из собственного агропромышленного комбината. Таков неполный перечень социальных льгот, на которые за пять лет предприятие выделило свыше 1,2 миллиарда гривен собственных средств.

Экономические показатели мариупольцев также впечатляют: за пять лет численность работающих возросла в 2 раза, среднемесячная зарплата – в 2,5 раза, прирост промышленного производства по основным видам продукции (агломерат, чугун, сталь, прокат) составил 22-69 %. Инвестиции в капитальное строительство, модернизацию и перевооружение производства достигли почти трех миллиардов гривен, в основное производство внедрено 27 ноу-хау. Вот результат прогрессивного менеджмента (гуманистического по своей сути) в сочетании с грамотной корпоративной политикой, акцентированной на широком спектре элементов организационной культуры.

Положительный опыт отечественного промышленного гиганта подтверждает приведенный выше тезис о смещении акцентов в управлении организацией в идеологическую сферу – конкретно, в область управления персоналом. Четко выраженная социальная ориентация свойственна всем современным компаниям. Но только создание своим рабочим и специалистам комфортной социальной среды со множеством льгот и гарантий еще не обеспечивает высокоэффективной отдачи в труде. Центральное внимание непосредственно в управлении персоналом на успешных фирмах отводится активизации профессиональных навыков сотрудников, реализации их инновационного потенциала. Современный алгоритм управления организационной культурой Г. Хофстида [5, с. 105-106] изменению политики управления персоналом отводит место сразу вслед за этапами диагностики корпоративных ценностей, стратегического выбора, структурных и организационных изменений.

В свою очередь процесс стимулирования творческих идей, развития профессиональных качеств сотрудников также имеет свою последовательность.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Прежде всего должны быть выявлены (диагностированы) негативные факторы в корпоративной деловой среде. Это могут быть (универсальных диагнозов, конечно, нет): жесткая субординация среди менеджеров, тормозящая реализацию идей снизу, требующая множества согласований («визирований»); страх наказания или увольнения в случае возможной ошибки (репрессивный менеджмент); подконтрольность творческого процесса; «непрозрачность» окончательного принятия решений по перспективным идеям.

Понятно, что подобные антиценности необходимо блокировать, а для создания подлинно новаторской среды обеспечить свободу творчества и поддержку высшего руководства, предоставить технические и материальные ресурсы, гарантировать открытость процессов внедрения новых идей, способствовать непосредственному обмену мнениями между работниками всех уровней, поддерживать атмосферу доверия и восприимчивости к переменам [10, с. 70]. Важно подчеркнуть, что для каждого конкретного предприятия (фирмы) комплекс мер, направленных на творческую мотивацию персонала, может и должен быть своим, специфическим. Но что остается неизменным, универсальным слагаемым – это мотивирование работников к постоянному обучению и повышению квалификации.

Особое отношение к персоналу – самому ценному активу предприятия – легло в основу новой философии управления на знаменитом российском ОАО «ГАЗ» [11, с. 40-41]. Поставив стратегическую задачу по радикальному улучшению качества выпускаемых автомобилей и проанализировав принципы организации производства на ведущих автозаводах мира, нижегородцы остановились на опыте японской корпорации «Тойота». Руководство ОАО «ГАЗ» пришло к выводу, что концепция непрерывного улучшения качества требует установления новой корпоративной культуры, которую определили как новые методы вовлечения людей и их мотивации. Были сформированы 14 принципов управления компанией, среди них: 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, меняющий образ мышления всего персонала. Приоритетная установка выразилась в девизе «Думай о заказчике». В корпорации ОАО «ГАЗ» действует гибкая система взаимоотношений «Потребитель – поставщик». В этих принципиальных подходах уже просматриваются контуры оптимального типа корпоративной культуры, ориентированной на рынок. В данном случае руководство предприятия и все сотрудники проповедуют определенную модель поведения на рынке с ориентацией на клиента.

И все же, анализируя многообразие элементов и типов корпоративной культуры, их индивидуальное или комплексное воздействие на эффективность деятельности организации, следует помнить, 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 умелая закладка фундамента из адекватной задачам фирмы системы зарплат и других поощрений сотрудникам с последующим возведением на этой основе культурной надстройки, предусматривающей своего рода «духовную» мотивацию к труду, позволит предприятию нанять лучших в своей области профессионалов.

5. Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейших поисков в данном направлении

На основании проведенного исследования автор пришел к следующим выводам:

- 1) в условиях рыночной экономики формирование корпоративной культуры и ее использование в управлении предприятием способствует успеху;
- 2) неоптимальная организационная культура, как результат пренебрежения корпоративными ценностями или неумения их реализовывать, может стать основным фактором снижения эффективности деятельности предприятия;
- 3) важнейшая роль в формировании культуры организации принадлежит ее лидеру, и эта роль возрастает по мере смещения акцентов в управлении к идеям и ценностям корпорации;
- 4) персонал – самый ценный актив предприятия и главный источник эффективности;
- 5) в рамках сильной организационной культуры предприятия можно прогнозировать и планировать поведение сотрудников в интересах компании;
- 6) пересмотр политики управления персоналом – решающий фактор оптимизации корпоративной культуры;
- 7) процессом формирования и управления корпоративной культурой на крупных предприятиях должны руководить специалисты по работе с персоналом и кризис - менеджеры, наделенные современными методиками;
- 8) формирование новой корпоративной культуры требует постоянной диагностики ценностей организации, выявления и нейтрализации негативных факторов, выработки новой стратегии и нового корпоративного мышления;
- 9) применяя методы и модели формирования и управления корпоративной культурой в Украине, следует учитывать национальные и исторические особенности страны.

В качестве общего вывода необходимо подчеркнуть: когда организация (предприятие, фирма) наряду с материальными активами и ценностями обладает мощной культурной средой, и когда сотрудники осознают ее сущность, свое место в ней и правила, по которым она живет и развивается, следствием является более эффективная работа каждого и организации в целом.

Важнейшим социально-психологическим аспектом формирования корпоративных культур на предприятиях видится задача освобождения людей от пресса массовой культуры, подавляющей индивидуальность человека. Современный бизнес должны интересовать не только высококвалифицированные специалисты- профессионалы, но и личности, свободные от психологии толпы.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Что же касается проблемы практического внедрения корпоративных идей в организациях и управления ими, то в настоящее время есть достаточно предложений со стороны как универсальных, так и специализированных консалтинговых и тренинговых компаний, которые призваны помочь форсировать этот процесс. Нашим руководителям необходимо преодолеть некоторое недоверие, а иногда предвзятость по отношению к этим программам. Украинским же новым предпринимателям предоставляется отличный шанс построить свою уникальную сбалансированную систему организационной культуры, миновав при этом риск формализации корпоративных ценностей и структур.

Список литературы

1. Спивак В. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
2. Коротков Э.М., Силина А.Н. Организационное поведение. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.
4. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 2002. - 704 с.
5. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского Университета. Сер.6. Экономика.- 2004. - №6. - С. 97-124.
6. Колпаков В. Корпоративная культура и человек // Персонал. - 2002. - №2.- С. 39-41.
7. Питерс Т., Уотермен Н. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.- 424 с.
8. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. – 2005. - №5.- С. 86-89.
9. «Народное предприятие»: пять лет спустя // Голос Украины.- № 209.-2005.-С. 9.
10. Управление персоналом в компании «ЗМ»: штрихи к портрету образцовой фирмы.- Персонал.- 2002.-№1.- С. 68-72.
11. Кузнецов В. Качество в деятельности корпорации.- Экономист.- 2005.-№6.-С. 38-42.

Поступило в редакцию 01.12.2005 г.