

УДК 174.4+65.014.1

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Пушкарева Е.В., Тарасюк В.Д.

В статье систематизируются теоретические подходы к понятию корпоративной культуры, определена ее структура и элементы, выделены основные этапы процесса формирования корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, структура, элементы корпоративной культуры.

Постановка проблемы. Проблема вступления Украины в мировую экономику носит многоаспектный характер. С одной стороны, это соблюдение формальных требований, признание Украины в качестве страны с рыночной экономикой, вступление в ВТО, позволяющее снять ряд ограничений по экспорту украинских товаров в страны с развитой экономикой, в целом на мировой рынок. С другой – содержание бизнеса, его организация и набор критериев, применяемых в процессе принятия решений, и реальная корпоративная культура. Деятельность организаций отличается разнообразием, а взаимоотношения, которые возникают по ходу деятельности предприятия, зачастую сложны и многогранны, поэтому особое внимание необходимо уделять развитию корпоративной культуры, которое включает совершенствование законодательной базы и формирование морально-этических основ взаимодействия на предприятии. Анализ и развитие положительных тенденций в динамике корпоративной культуры позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, особенно в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды.

Во многом закономерный интерес для первых лет преобразований украинского предпринимательства сводился к проблемам структурной реорганизации и поиску инвестиций, что наблюдается и в настоящее время. Но постепенно этот интерес дополняется осознанием узости и односторонности данного подхода, становится очевидным, что помимо изменения экономико-организационного базиса, подлинное реформирование организаций возможно только при условии овладения ими новой культурой, предлагающей формирование отличной от прежней системы ценностей. Культурные аспекты все чаще рассматриваются как важное «тонкое» средство, с помощью которого предприятие может обеспечить себе стабильность и процветание.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучению корпоративной культуры, проблемам ее формирования посвящены работы Шейна Э., Коттера Т., Хескетта Дж., Камерона К., Куинн Р., Спивака В.А., Томилова В.В., Смирнова Э.А. и др. Основная идея их исследований: превращение корпоративной культуры в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования организации. Однако в нашей стране к осознанию необходимости изучения и управления корпоративной культурой пришли не так давно. А недостаточность методической и теоретической проработки

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

данного вопроса отечественными специалистами не дает возможности в практическом плане осуществлять управление развитием корпоративной культуры и решить основные проблемы по ее изменению и совершенствованию.

Основной *целью* данного исследования является систематизация теоретических подходов к понятию корпоративной культуры, ее структуры и элементов, выделение основных этапов процесса формирования корпоративной культуры организации, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В настоящее время существует немало определений корпоративной культуры, но наиболее полное определение дал Эдгар Шейн: «Корпоративная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [6].

Множественность существующих определений корпоративной культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления чаще всего не выделяются. На рис. 1 представлена структура уровней корпоративной культуры.



Рис. 1. Уровни корпоративной культуры

С учетом отечественной специфики экономической, политической, правовой и прочих видов деятельности выделим основные элементы корпоративной культуры.

1. *Культура условий труда* - это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе

производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

2. *Культуру средств труда и трудового процесса* характеризуют такие элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечения дисциплины. Очевидно, что одним из важнейших направлений повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда и производства: передовая техника требует передовой организации.

3. *Культуру межличностных отношений (коммуникаций)* в трудовом коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании.

4. *Культуру управления* определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достояние компании, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.

5. *Культуру работника* правомерно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать (внутренняя культура по Э. Шейну – это базовые представления). Культуру труда определяют, исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Таким образом, *корпоративная культура* – это совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности организации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данного предприятия.

Структура элементов корпоративной культуры представлена на рис. 2 и включает в себя элементы внутренней и внешней культуры; а также материальную и духовную культуру.

В дальнейшем взаимоотношения субъектов организации можно и важно рассматривать как взаимоотношения культур: элементы культуры личности влияют на ожидания личности и представление об элементах культуры будущего места работы. Разные уровни культур различных субъектов организаций могут служить источником конфликта. То же самое можно сказать и об отношениях между

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

различными структурными подразделениями организации, между партнерами по бизнесу, компанией и клиентами и другими участниками корпоративных отношений.

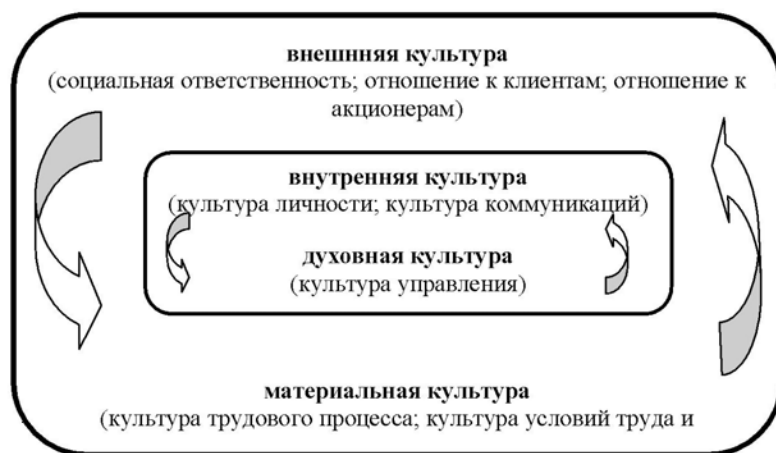


Рис. 2. Структура элементов корпоративной культуры

Таким образом, система отношений, лежащая в основе корпоративной культуры, – это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Поведенческие нормы, в свою очередь, – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях [3].

По внешним элементам корпоративной культуры, т.е. по действиям и поведению работников, можно судить о состоянии организационной культуры в целом, о ее влиянии на эффективность работы организации, насколько поддерживается стратегия развития данной организации. И для того, чтобы сотрудники данной организации исповедовали такие ценности, такие нормы поведения, которые бы способствовали успеху, требуется построение корпоративной культуры, имеющей своей целью повышение отдачи от людей, работающих в данной организации. Можно выделить следующие основные этапы процесса формирования корпоративной культуры организации:

1. Определение миссии организации. Формализованные положения о смысле существования организации, положения о философии и целях организации – формулируются в виде набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации. Корпоративная культура должна быть адекватной миссии организации и помогать реализовывать поставленные цели [1].

2. Диагностика имеющейся корпоративной культуры предполагает сбор данных, описывающих состояние изучаемого предприятия, а именно: перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внутрифирменных и внефирменных отношений (декларируемых и фактических /по мнению сотрудников/), изучение сложившихся в организации правил и традиций, практики управления.

На данном этапе также оцениваются факторы, оказывающие влияние на формирование организационной культуры [5]:

- *культура руководителя (лидера)* – руководитель должен владеть в достаточной полноте элементами общей культуры, для того, чтобы освоить элементы корпоративной культуры и привить их подчиненным. Владеющий корпоративной культурой руководитель постоянно стремится к совершенствованию системы управления и повышению адаптационных возможностей предприятия, что особенно важно при нестабильности внешней среды – изменчивости государственной политики, недоразвитости рыночной инфраструктуры, росте инфляции, необязательности деловых партнеров;

- *национальная культура*, что особенно актуально для многонациональных корпораций или корпораций, которые выходят на международный рынок. Успех таких корпораций довольно часто зависит от того, насколько им удалось ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками (руководителями и подчиненными) разных национальностей, с разными культурными традициями, а также насколько им удалось изучить и адаптироваться к национальной культуре той страны, на рынок которой они выходят;

- *структура и размер организации* – культура предприятий с иерархической структурой более формальна и консервативна, чем в организациях с горизонтальной структурой управления. Крупные компании зачастую неповоротливы, а небольшие более мобильны [2];

- *отрасль* – непосредственно влияет на корпоративную культуру, к примеру, на предприятиях химической промышленности главное – безопасность. Корпоративная культура таких организаций будет в первую очередь поддерживать порядок и соблюдение безопасности на рабочих местах;

- *внешняя среда* влияет на корпоративную культуру. Поскольку любая организация является открытой системой, то на нее оказывают воздействие различные факторы окружающей среды: политическая и экономическая ситуация, законодательство, потребители, конкуренты и т.д. Следовательно, корпоративная культура организации будет складываться исходя из состояния всех составляющих внешней среды.

3. Разработка мероприятий по формированию прогрессивной культуры организации. Основными мероприятиями по формированию прогрессивной корпоративной культуры являются:

- разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников предприятия;
- корректировка организационно-экономической документации, обеспечивающей профессиональный, доброжелательный стиль общения;
- информационное обеспечение сотрудников предприятия;

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- организация исполнения принятых мероприятий;
- разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.

4. Поддержание корпоративной культуры. Большое значение для поддержания корпоративной культуры имеет существующий в организации стиль управления и то, какое поведение сотрудников организации поощряется, а какое - осуждается. Одним из рычагов для поддержания прогрессивной организационной культуры является *система стимулирования*, которая должна быть направлена на поддержание таких норм поведения, отношения к выполняемым обязанностям, которые декларируются поддерживаемой руководством корпоративной культуры [3].

Также, немаловажным, на наш взгляд, мероприятием является *обучение персонала*, направленное не только на повышение компетенции персонала и развитие профессиональных навыков, но и служащее важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. Оно должно давать разъяснение того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Следует так же уделить внимание и *критериям отбора персонала* в организацию, когда учитываются не только профессиональные качества, но и то насколько новый сотрудник сможет принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

Помимо всего вышеперечисленного, корпоративная культура закрепляется и передается в *традициях и порядках*, существующих в организации, также положительно отражается на отношении сотрудников к своему предприятию широкое *внедрение корпоративной символики*, что повышает чувство гордости за свое предприятие [3].

Выводы. Изучение теоретических основ понятия корпоративной культуры из многочисленных определений, описывающих данный термин, позволяет выделить как наиболее полную и ёмкую следующую формулировку: **корпоративная культура** – это система материальных и духовных ценностей, разделяемых сотрудниками организации, которые передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данного предприятия.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды, формирование корпоративной культуры организации способствует её успеху и стабильности, напрямую влияя на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке. Наличие такой культуры образно можно сравнить с фундаментом, на котором возводится здание – она значительно повышает устойчивость предприятия или организации к мелким и крупным изменениям в экономической, политической и социальной жизни государства и региона.

Изучение и анализ путей формирования желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и

как социальной системы. Ведущая роль в создании и поддержании корпоративной культуры отводится руководителю (лидеру) организации, поскольку он должен стать примером такого поведения и отношения к делу, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности поведения. Чрезвычайно важно избежать в данном случае методов принуждения – необходимо, чтобы каждый сотрудник не просто понял, но и добровольно принял для себя корпоративные стандарты поведения, неразрывно связав их с собственной системой ценностей.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей, умение "выстраивать", выращивать, формировать желаемую корпоративную культуру, является важнейшим условием успешных организационных преобразований. Украинские предприятия только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации.

Подводя черту данному исследованию, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера-руководителя, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности. Однако следует помнить, что при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, спецификой украинского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной организации и содействовать достижению поставленных целей, а значит и повышению эффективности деятельности организации.

Список использованной литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
2. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры // Управление персоналом. – 2001. – № 4.
3. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 2.
4. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – 246 с.
5. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №1.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

Поступила в редакцию 29.05.2007 г.

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Пушкарёва О.В., Тарасюк В.Д. Корпоративна культура як інструмент підвищення ефективності діяльності організації // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка, 2007. – Т. 20 (59). – № 1. – С. 182-189.

У статті систематизуються теоретичні підходи до поняття корпоративної культури, визначені її структура та елементи, виділені основні етапи процесу формування корпоративної культури організації.

Ключові слова: корпоративна культура, структура, елементи корпоративної культури.

Pushkareva E.V., Tarasyuk V.D. Corporate culture as instrument for organization activity's effectiveness increase // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy, 2007. – Vol. 20 (59). # 1. – P. 182-189.

The theoretical approaches to the concept of corporate culture are systemized in the article, its structure and elements are defined, the basic stages of the corporate culture forming process are picked out.

Key words: corporate culture, structure, elements of corporate culture.