

УДК 338.242.2

Корпоративная культура – фактор успеха в предпринимательской деятельности

Семенченко Т.В. tatyनावикtorovna1989@mail.ru

д-р экон. наук, проф. **Коваленко Б.Б.**, kovalenkob@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье представлены результаты анализа понятия корпоративной культуры. Внимание авторов акцентировано на классификации важнейших ценностей и функций корпоративной культуры, которые свойственны российским и зарубежным корпорациям. Признано, что ценности, которым следуют участники корпорации, прежде всего, - основные и воодушевляющие ценности, оказывают наибольшее влияние на все стороны корпоративной деятельности. Авторы считают, что корпоративная культура становится важнейшим фактором влияния на формирование результатов и успеха деятельности корпорации. Это положение подтверждают экономические показатели (производительность, прибыль и т.д.) и неэкономические показатели (трудовая активность сотрудников, удовлетворенность трудовой деятельностью и т.д.). Интерес исследователей в области менеджмента и предпринимательства к корпоративной культуре возрастает в связи с тем, что становление и развитие корпоративной культуры, как полагают авторы, не предполагают внешнюю поддержку (например, внешних инвестиций, экспорта ценностей и т.д.). Весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов, инициативы учредителей и менеджмента корпораций.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности и нормы, системный подход к формированию культуры, эффективность функционирования корпораций.

Corporate culture - factor business success

Semenchenko T.V. tatyनावикtorovna1989@mail.ru

Dr. econ. sciences, prof. **Kovalenko B.B.**, kovalenkob@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

This article presents an analysis of the concept of corporate culture. Attention has been focused on the classification of authors of critical values and functions of corporate culture, which are peculiar to the Russian and foreign corporations. Recognized values, followed by the first Corporation-main and inspiring values, have

the greatest influence over all aspects of corporate activity. The authors believe that corporate culture is becoming a critical factor influence on the results and success of the Corporation. This provision confirms the economic indicators (productivity, profit, etc.) and non-economic indicators (labour activity staff, satisfaction with work, etc.). Of interest to researchers, managers and entrepreneurs to corporate culture is the fact that the establishment and development of corporate culture, as suggests, do not involve external support (such as foreign investment, export values, etc.). The whole process can be accomplished through internal resources, initiative founders, management and employees of corporations.

Keywords: corporate culture, values and norms, a systematic approach to building a culture, the efficiency of the corporations.

Представители современного научного менеджмента не случайно обратили пристальное внимание на корпоративную культуру. Под этим термином кроется богатая по своему содержанию палитра понятий: материальные и духовные ценности, взаимодействующие между собой, присущие конкретной корпорации, отражающие ее индивидуальность и восприятие в социальной и вещественной форме, проявляющиеся в поведении и взаимодействии людей, восприятии человеком самого себя и окружающей среды.

Корпоративную культуру, согласно учению Э.Шейна, можно представить как совокупность понятий [9 с.35-43], которые визуально выглядят в виде дерева:

- крона дерева представлена артефактами, то есть физическими проявлениями культуры: интерьер офиса, оборудование, транспортные средства и т.п. Артефакты представляют внешний уровень культуры, видимый результат развития организации, позволяют сформировать мнение о том, какие условия в организации созданы для ее сотрудников;

- ствол дерева характеризует провозглашаемые ценности, которые говорят о том, почему в организации существуют именно такие условия работы и отдыха сотрудников, обслуживания клиентов. Это совокупность ценностей, норм, правил, определяющих деятельность организации. Задача менеджмента в создании таких ценностей, которые не только закреплены в документах, но реально принимаются людьми.

- корни представлены базовым уровнем восприятия человеком окружающей действительности и собственного существования в ней. Речь идет о ценностях, свойственных менеджерам, поскольку именно менеджеры реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила.

Внутреннее содержание корпоративной культуры составляют:

- субъективные элементы (ценности, ритуалы, образы, мифы, нормы общения), связанные с историей организации и жизнью ее наиболее авторитетных сотрудников, менеджеров, учредителей;
- объективные элементы (символика, цвета, знамена, оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудования, мебели и т.п.).

Содержание понятия «корпоративная культура» можно свести к следующему положению: корпоративная культура – форма восприятия работниками существующих в организации ценностей, формирующих нормы и правила, благодаря которым они воспринимают организацию.

Сотрудники организаций, явно или неявно, придерживаются определенного набора ценностей, которые направляют их поведение, сохраняя структуру и связи организаций. Роль ценностей, заключается в обретении понимания сотрудниками организации закономерностей ее функционирования, динамики и направления траектории развития. Ценности, таким образом, определяют индивидуальность организации. Они представляют сотрудникам ясность в том, как вести себя внутри и вне организации в процессе взаимодействий с коллегами, руководством, партнерами, клиентами и т.д. Ценности могут стать ориентирами, которые будут способствовать привлечению в организацию нужных сотрудников, партнеров, клиентов и избавляться от ненужных.

Ценностей у организации не может быть много или мало. Их состав Патрик Ленсиони определяет, используя подход разделения на основные, воодушевляющие, воспроизводимые и второстепенные [3 с.71-79], понимая, в чем заключается их отличия:

- основные ценности – лежат в основе существования организации, не изменяются в течении времени и могут существовать сколь угодно долго, но не могут существовать отдельно от организации и должны использоваться в каждом аспекте деятельности организации от найма и увольнения до стратегии и деятельности руководителей. Например, обходительность в отношении клиентов, профессионализм сотрудников;

- воодушевляющие ценности – те из них, которые организация стремится принять, прилагая все усилия, чтобы лучше применить их в управлении людьми.

Однако, это ценности по отношению к организации не являются естественными или прирожденными, поэтому целенаправленно встраиваются в культуру организации. Например, безотлагательность исполнения обязательств, системность в работе;

- воспроизводимые ценности – ценности, которые являются прирожденными по отношению к организации. Должны существовать для избежания потери индивидуальности и стремления быть как все. Например, честность, целостность и уважение к другим;

- второстепенные ценности – свойственные организации, но появились спонтанно и не обязательно идут на пользу. Подобные ценности могут быть вызваны к жизни поведенческими тенденциями, складываться в течение длительного времени, возникнуть в результате социальных особенностей поведения людей. Например, декларация социального статуса, собственной индивидуальности, импозантности внешнего облика.

Корпоративная культура – результат взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приемов и методов взаимодействия, формирующих эффективные коммуникации. С одной стороны, корпоративная культура является продуктом отношений сотрудников организации, связанных общей целью. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями, то есть способствует снижению издержек на координацию и, следовательно – повышению эффективности корпорации. Поэтому руководители должны понимать: осознано ли выбраны людьми ценности или появились случайно? Руководители должны быть готовы к ограничению ценностей, которые могут стать препятствием процветанию новых идей и культивировать ценности, способствующие достижению успеха.

Создается корпоративная культура одновременно с организацией в результате совместного преодоления работниками трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация – реакция организации на требования внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания организации на рынке, нахождения своей рыночной ниши, формирование отношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и т.п. В процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия организации, устанавливаются цели, средства

достижения целей и исправления ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала.

Внутренняя интеграция – становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов. Внутренняя интеграция происходит в процессе совместного решения членами организации задач, достижения общих целей, разрешения основных внутренних проблем.

В процессе внутренней интеграции вырабатывается язык, понятия; определяются границы группы и критерии вхождения и выхода из нее; распределяются полномочия; разрабатываются нормы отношений; определяются меры поощрения и наказания, порядок их применения и др. Проблемы внутренней интеграции тесно связаны с глубинными представлениями индивида о природе человека, характере человеческой деятельности, взаимоотношений между людьми, об истине, времени, пространстве.

Решающую роль в формировании корпоративной культуры играет учредитель, основатель организации, так как он не только имеет оригинальную идею, но и собственное видение того, как она должна быть реализована, в соответствии с его собственной культурой и личностью. Выдвигая идею, основатель привлекает к ее реализации группу единомышленников, обладающих схожими взглядами на ситуацию, цели, способы их достижения. Если группа остается стабильной в течение определенного периода времени, то она постепенно вырабатывает собственное представление о себе, внешней среде, правилах деятельности, выживания и развития.

Корпоративная культура формируется в процессе общения и совместного решения проблем для достижения единой цели. В результате этих процессов вырабатываются собственные ценности, критерии достижения общих целей, правила и нормы поведения, формы взаимодействия с внешней средой. Следовательно, необходимым условием формирования и развития корпоративной культуры является совместная деятельности людей и наличие общей цели.

Рассмотрим процесс формирования и развития корпоративной культуры на основе системного подхода. Формирование и развитие корпоративной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах:

- функциональный – определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций;

- элементный – формулировка задач, необходимых для реализации функций и ресурсного обеспечения;
- организационный – предусматривает создание системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

Все аспекты системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны ориентироваться и способствовать достижению главной цели корпоративной культуры – обеспечению самоорганизации социально-экономической системы, повышению трудового потенциала.

Процесс формирования корпоративной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности во взаимосвязи с тремя аспектами системного подхода с учетом влияния внешней среды.

Для осуществления процесса формирования и развития организационной культуры не требуется существенной поддержки извне; весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов.

Технология формирования и развития корпоративной культуры предусматривает анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих на нее влияние. Необходимость проведения такого анализа обуславливается тем, что отсутствие учета силы и характера воздействия основных факторов может привести к неэффективности мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Базовая модель, основанная на системном подходе, позволяет четко очертить круг функций-задач организационной культуры; создать на предприятии эффективную структуру управления процессом ее формирования и развития; определить необходимое оптимальное элементное обеспечение; усовершенствовать и создать новые связи и отношения между элементами организации. Базовая модель управления формированием и развитием корпоративной культуры представляет универсальную совокупность функций и задач, которые могут быть адаптированы для любой конкретной организации.

Реализация функций, предполагает решение задач, выполнения работ непосредственными исполнителями. Рассмотрим более подробно содержание функций и задач организационной культуры:

- поиск ценностей корпоративной культуры, максимально соответствующей конкретной организации, работающим в ней людям, особенностям среды, и национального менталитета;

- формулировка ценностей осуществляется представлением ясного определения ценностей, выраженного в вербальной форме. Например, ценностями организации могут являться: честность в делах, служение национальным интересам, помощь, сотрудничество, стремление к совершенству, благодарность и т.п.;

- закрепление ценностей подразумевает создание отношений субъектов и объектов ценностей организации. Объект в ценностном отношении – это непосредственный носитель ценности (предмет, событие, действие); субъект – работник организации, выражающий свое отношение к объекту и производящий его оценку с позиций ценности. Например, после продолжительного периода спада, общими усилиями удастся повысить объем продаж. Это событие имеет не только материальное значение, но и духовное – в результате совместного труда организацию вывели на новую траекторию развития. Данное событие становится ценностью, так как для работников оно имеет высокое значение;

- передача, распространение и усвоение ценностей. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, например, значение коллективизма, взаимопомощи, сотрудничества, символом которых, может служить гимн организации. Его исполнение будет способствовать воспитанию преданности компании, чувства единства, приоритета интересов организации и т.п.;

- хранение ценностей обеспечивается при помощи создания документов на бумажных, электронных и иных носителях. Например, Этический кодекс организации – документально оформленный и зафиксированный в письменном виде перечень форм допустимого и недопустимого поведения сотрудников организации. Ценности могут храниться в виде передаваемых в устной форме различных легенд, историй, рассказов про известных в организации личностей, связанных с этическими и моральными требованиями организации.

Данная функция является важнейшей функцией организационной культуры, так как, во-первых, ценности являются центральной составляющей корпоративной культуры, а во-вторых - через систему ценностей регулируется

человеческая деятельность и приводятся в движение факторы роста ее эффективности.

В настоящее время в деловой среде корпоративная культура используется как один из важнейших факторов успеха предпринимательской деятельности, который можно оценить по показателям экономической эффективности корпоративных организаций. Это обусловлено преимуществами, которыми обладают компании с развитой корпоративной культурой. Прежде всего, в компаниях, отличающихся сильной корпоративной культурой, наблюдается снижение потребности в контроле: сотрудники сознательно демонстрируют приверженность единым ценностям и нормам поведения. Организация может быть уверена, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими уникальными культурными нормами и ценностями. В условиях рынка корпоративная культура становится мощным конкурентным преимуществом компании, повышая эффективность ее функционирования.

Экономическую эффективность корпорации мы определяем по двум блокам показателей. Первый блок включает объективные (экономические) показатели: результативность, производительность, прибыль, рентабельность, экологичность, энергоёмкость. Второй блок - субъективные (психологические, физиологические) показатели: трудовая активность сотрудников, удовлетворенность трудовой деятельностью, относительная стабильность организации, сработанность коллектива организации. Например, американские исследователи Т. Дилл и А. Кеннеди в качестве показателя эффективности использовали производительность труда на предприятиях корпорации.

К важнейшим структурным элементам корпоративной культуры, оказывающим влияние на эффективность компании Д. Краветц и Дж. Томпсон отнесли: ценности и цели компании; стиль менеджмента; структуру производства (гибкую или «застывшую»); организационную структуру; систему коммуникации; систему мотивации; обучение работников; отношение к труду; лояльность; систему адаптации работников; практику отбора и карьерного продвижения работников.

Пионерные исследования взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности, принадлежит американскому учёному Д. Мейстеру. Ему удалось оценить взаимосвязь «корпоративная культура – прибыльность предприятия». Д. Мейстер выделил элементы корпоративной культуры, которые определяют финансовую успешность компании: самосовершенствование; лидерство; психологический климат в коллективе; высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества сотрудников, их лояльность, высокую производительность; ориентацию на долгосрочные цели; делегирование полномочий; справедливое вознаграждение; удовлетворённость сотрудников.

Для характеристики финансовой успешности Мейстер ввёл интегральный показатель, состоящий из следующих составляющих: прибыль, приходящаяся на одного работника; рост выручки за последние два года; рост прибыли за последние два года; рентабельность продаж.

Мейстер Д. рассчитал вес составляющих показателя финансовой эффективности с использованием статистики г-квадрат, исследовав деятельность 139 фирм, на которых работают 5589 человек:

- рост прибыли РП = 0,81;
- прибыль на одного работника П/Р = 0,53;
- рост выручки Р/В = 0,27;
- рентабельность продаж РПр = 0,24.

Данные демонстрируют ту долю одной переменной, которая может быть “объяснена” или за которую “отвечает” изменение другой переменной, с финансовым показателем сильнее всего коррелирует рост прибыли и прибыль на одного работника. Эти два параметра оказывают большее влияние на формирования общего значения показателя финансовой эффективности, чем параметр роста выручки за два года и рентабельность. Однако все они демонстрируют статистическую связь со значением показателя финансовой эффективности. Эта статистика показывает, что показатель финансовой эффективности объединяет все четыре параметра, которые с разной степенью оказывают на него влияние.

Для разработчиков корпоративной культуры самым трудным является поиск доказательств того, что эффективная корпоративная культура приведет к росту экономических показателей. Отсутствие четких методик расчета эффективности от предложенных мероприятий и затрат на их осуществление и является тем фактором, который затрудняет сознательное формирование корпоративной культуры и понимание того, что при одном и том же достигнутом качестве расходы (затраты) рабочей силы, оборудования, материалов, энергии и т.д. могут быть самыми различными. Уровень этих затрат в конечном итоге и будет характеризовать эффективность производства.

Список литературы:

1. Бандурин А.В., Деятельность корпораций. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с
2. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. - Монография /Издание подготовлено в авторской редакции, Типография РУДН, 2011г. – 156 с.

3. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Пер. с англ. Никифорова А. М.: Издательство Манн, Иванов и Фарбер, 2013. – 224 с.

4. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.

5. Сергеева И.Г., Доронина М.Н. Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.

6. Сергеева И.Г., Грачева Е.А. Совершенствование корпоративного законодательства как средство повышения эффективности предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.

7. Стеклова О. Организационная культура: учебное пособие / О. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

8. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: Издательство СПб ГУ ИТМО, 2008. – 154 с.

9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.