DOI <http://dx.doi.org/10.18551/rjoas.2016-07.07>

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА**
CORPORATE CULTURE AS A TOOL OF A COMPANY'S COMPETABILITY
IMPROVEMENT WITHIN LABOUR MARKET

Сабетова Т.В., кандидат экономических наук, доцент
Sabetova T.V., Candidate of Economics, Associate Professor
**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени
императора Петра I», Воронеж, Россия**
Voronezh State Agricultural University named after Peter the Great, Voronezh, Russia
E-mail: tsabetova@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается сущность понятия «корпоративная культура», составляющие ее элементы и черты корпоративной культуры, способствующей достижению целей фирмы – позитивной культуры. Рассматриваются источники формирования корпоративной культуры по аналогии с любой иной субкультурой. Дается интерпретация терминов «позитивная» и «негативная» корпоративная культура на основании их влияния на достижение целей бизнеса. Исследуются особенности корпоративных культур, формирующихся в российских условиях под влиянием национальной культуры и менталитета. В том числе выделяются неоднозначные черты современной российской культуры, которые могут быть использованы руководителями фирм для формирования позитивной внутриорганизационной культуры. Указывается цель управления персоналом через формирование корпоративной культуры как повышение производительности труда и конкурентоспособности компании. Предлагается перечень мероприятий по поэтапному формированию позитивной корпоративной культуры на базе теории управления изменениями. Выделяются конкурентные преимущества, приобретаемые компанией при формировании в ней позитивной корпоративной культуры. Также предлагается к применению система показателей для оценки степени позитивного влияния корпоративной культуры на фирму.

ABSTRACT

This article addresses the essence of the term «corporate culture», its elements and the corporate culture's features providing for the company's goal achievement called positive corporate culture. The sources of the corporate culture formation are studied in the similar way to any other sub-culture. The author interprets the terms «positive» and «negative» corporate culture based on their influence upon company's objective achievement. The specific aspects of the corporate cultures formed in Russian companies under the influence of Russian national culture and mentality are studied. This includes ambiguous features of the current Russian culture that can be used by companies' managers to form positive intra-company culture. The objective of the human resource management by means of corporate culture formation is stated at the labour productivity increase and company's competitiveness improvement. The author suggests a list of measures for gradual formation of positive corporate culture based on the change management theory. The competitive advantages gained through the positive corporate culture formation are pointed out. The author also suggests the indicator system for estimation of corporate culture positive influence on a company.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративная культура; позитивная корпоративная культура; управление изменениями; корпоративная система ценностей.

KEY WORDS

Corporate culture; positive corporate culture; change management; corporate scheme of values.

Сегодня социология управления изучает коллектив не только по формальным критериям, но и по содержательным. Это позволило определить трудовой коллектив как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. И это приводит нас к пониманию важности такого явления жизни коллектива предприятия, как корпоративная (организационная) культура [1].

Корпоративная культура может быть определена как область явлений духовной и материальной жизни группы или коллектива, включая доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы и т.д.[9] Ее можно также рассматривать в виде двух сфер: базовую – иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия, и производную – совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития.

Точно определить, что является, а что не является частью корпоративной культуры, практически невозможно. В каждом коллективе состав элементов внутренней субкультуры специфичен, особенно если говорить о ее внешних проявлениях. Это могут быть общие формы поведения, своего рода внутренний этикет, своеобразные ритуалы, свойственные не только для внутриорганизационных, но и иных субкультур, например, молодежных, однако таких форм проявления может и не формироваться [8]. Иногда может формироваться корпоративная мифология, включающая анекдоты, якобы действительно имевшие место в компании, рассказы о неких сотрудниках и руководителях, истории клиентов и прочее. Такая мифология особенно характерна для длительно существующих и особенно крупных коллективов, где далеко не все сотрудники знакомы между собой лично или даже опосредованно. Частью культуры может являться и определенный дресс-код, причем он может быть совершенно не подходящим для рода занятий данного коллектива, по крайней мере, на первый взгляд, либо его необходимость просто никак не подтверждена. Однако основной составляющей корпоративной культуры, обязательно в ней присутствующей и даже определяющей является совокупность ценностей, присущих ядру данного коллектива. Эти ценности могут быть иногда не выявлены поверхностным наблюдением, потому что в некоторых типах культур существуют расхождения между внутренними ценностями коллектива и способами их внешней реализации, т.е. проявления в поведении. Тем не менее, общее ядро ценностей существует, причем это именно ценности, сформированные в данном коллективе и им же прививаемые всем новичкам, – иначе корпоративной культуры не существует (а такая ситуация характерна только для новых или очень нестабильных коллективов).

Американский теоретик и практик менеджмента Эдгар Шейн [11] выделял три уровня корпоративной культуры: один видимый (поверхностный), с которого начинается ознакомление с организацией и два невидимых, включающих общие для членов организации ценности и негласные соглашения. На самой поверхности находятся артефакты, то есть те элементы культуры, с которых начинается ознакомление с компанией: их можно увидеть, услышать, потрогать. К этому уровню относятся технологии, логотип, столовая или кафетерий, где питаются сотрудники, автомобильные парковки, дизайн помещений, архитектура зданий и многое другое. Сюда же следует относить видимое поведение сотрудников. Далее идет подповерхностный уровень, который представляет верования и ценности, закрепленные в миссии организации и сознательно разделяемые членами организации. В основании находятся базовые представления, то есть ценности и верования предыдущего уровня, которые настолько закрепились в сознании работников, что стали являться неотъемлемой частью корпоративной культуры [7].

Механизм формирования корпоративной культуры, по сути, представляет собой взаимодействие ее источников, среди которых следует выделять культуру окружающей компанию среды (национальная культура или ее части), ценности и действия членов коллектива, не обязательно полностью совпадающие с требованиями национального культурного окружения, а также воля руководства либо неформальных лидеров коллектива. Взаимно пересекаясь, эти источники ограничивают область

реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

Корпоративная культура определяет совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения [3].

Важно учитывать, что, независимо от действий или бездействия руководства, в любом относительно стабильном и обособленном коллективе – а компания является таковым по определению – постепенно образуется внутренняя, только этому коллективу присущая, в большей или меньшей степени совпадающая с внешней, субкультура, которая и является корпоративной. Однако далеко не всегда такая самостоятельно сформировавшаяся культура будет являться позитивной для бизнеса. Мы придерживаемся мнения, что национальные культуры нельзя делить на «хорошие» и «плохие» – культуры просто разные. Однако корпоративная культура – принципиально отличное явление с этой точки зрения. Корпоративная культура не может быть оценена как «плохая», однако она может быть оценена с позиции ее влияния на бизнес, на достижение целей компании. Если она стимулирует результативность деятельности предприятия, способствует достижению целей бизнеса и повышению эффективности работы по такому достижению, ее можно называть позитивной. Если же, напротив, корпоративная культура препятствует достижению целей компании, не способствует объединению членов коллектива в совместных усилиях по работе над общими задачами, не понятна либо не приемлема для существенной части коллектива – она признается негативной. Таким образом, мы лишь отчасти можем принять утверждение профессора Ю.Г.Одегова [5] о том, что «корпоративная культура – это те нормы и принципы поведения, соблюдая которые организация движется к успеху». На наш взгляд, такое утверждение требует введения нового термина, объединявшего бы как позитивную, так и негативную корпоративную культуру, которая, напротив, мешает такому движению. Таким термином может стать, скажем, «внутриорганизационная культура», однако на данный момент устоявшегося термина такого характера нет.

Следует подчеркнуть, что негативная культура далеко не всегда построена на ценностях и действиях, которые мы обычно расцениваем как дурные в отдельных людях, хотя возможен и такой вариант [6]. Например, такие черты личности, как индивидуализм, амбициозность, независимость редко воспринимаются как однозначно отрицательные. Однако для построения позитивной корпоративной культуры использовать их достаточно проблематично, а поощрять подчас даже вредно, так как любая позитивная культура требует интеграции членов коллектива и хотя бы частичного отказа личности от своих частных целей ради достижения общих. То же самое можно утверждать и о конкретных действиях, проистекающих из таких ценностных установок.

Корпоративная культура является частью национальной культуры и в существенной степени определяется ее чертами. Построить позитивную корпоративную культуру без учета национальных особенностей работников, например, только за счет заимствования идей у компаний из других стран либо на полностью синтетическом базисе, практически невозможно, реальных примеров в бизнесе очень мало [5]. Однако в любой национальной культуре есть черты, которые без труда можно использовать при формировании корпоративной культуры, направленной на эффективное достижение целей компании.

Так, современная национальная российская культура (хотя в данном случае правильнее говорить – многонациональная) во многом является смешанной, в ней сочетаются традиционные российские и заимствованные ценности, в частности,

западноевропейские и американские. Часть этой смеси можно достаточно эффективно использовать для развития бизнеса, закладывая в основу корпоративной культуры компании. Среди «промежуточных» ценностей и норм российской деловой и трудовой культуры, на наш взгляд, можно выделить следующие:

1. Ценность материального вознаграждения. С одной стороны, труд в России в целом недооплачен, что делает материальные стимулы к труду особенно важными для работников. С другой стороны, в характере нашего народа признавать и даже ценить труд «за идею», чувствовать удовлетворение от самой работы, от достижения целей, при этом практически не ожидая материальной отдачи.

2. Отношения «руководитель – подчиненный». С одной стороны, россияне предпочитают сохранение определенной дистанции между разными ступенями иерархии в организации, более того – такая дистанция представляется одним из благ, ради которых прилагаются усилия для карьерного роста. С другой стороны, внимательное, уважительное отношение руководителя к подчиненным расценивается даже не как профессиональное качество, а как «человечность», то есть ценится очень высоко.

3. Отношение к труду. Конечно, крайность, когда за тунеядство предусматривался тюремный срок, осталась в прошлом, однако определенная степень уважения к самому факту занятости в обществе сохраняется. С другой стороны, современные глобальные тенденции повышения ценности досуга, расширения возможностей его проведения, стремления к самореализации не в труде, а в иных видах деятельности затронули и российское общество. Отсюда стремление, с одной стороны, не работать сверх необходимого (в частности, мало кто назовет привлекательным рабочее место, где постоянно приходится работать сверхурочно, особенно без повышенной оплаты, либо брать работу на дом), а с другой, – потребность зарабатывать не только на поддержание жизни и содержание иждивенцев, но и на активные формы проведения досуга: хобби, путешествия, занятия спортом и т.п.

4. Соотношение «индивидуализм – коллективизм» является в российской культуре трудовых (да и любых иных) отношений одним из самых спорных. С одной стороны, для многих современных россиян характерна вполне западная уверенность в собственных силах, убежденность в собственной ценности и стремление к защите собственных интересов. С другой стороны, живы и глубинные ценности принадлежности к группе (семье, общине, коллективу), защиты групповых интересов (вплоть до круговой поруки, хотя не всегда этот аспект принимает негативный смысл), поддержки со стороны «своих». В этом отношении выбрать верную основу для построения корпоративной культуры бывает достаточно сложно.

Можно привести и другие аналогичные примеры, возможно, не менее существенные для выбора основ формирования корпоративной культуры. Из двойственности данных ценностей вытекает и двойственность оценки такой ситуации. С одной стороны, без осознанного воздействия со стороны менеджмента в таких условиях крайне трудно предугадать, какой тип корпоративной культуры может сформироваться в той или иной компании. С другой стороны, руководитель может выбрать более приемлемый для его компании и целей из каждой пары признаков, причем насадить его в качестве элемента корпоративной культуры будет одинаково несложно. Следовательно, можно отстаивать точку зрения, утверждающую, что у российских менеджеров, по сути, имеется больше возможностей по формированию позитивной корпоративной культуры, чем во многих других странах, а национальные особенности в данном случае играют им на руку.

Основная цель управления персоналом через такой инструмент, как корпоративная культура, состоит в построении такой системы ценностей и их реализации внутри компании, при которой она приобрела бы устойчивый статус привлекательного работодателя в глазах уже занятых и потенциальных сотрудников. В результате компания будет в состоянии отобрать, привлечь и удержать лучших работников из доступных на рынке труда, в том числе – оттянуть ценные кадры у других работодателей. Причем сделать это можно со сравнительно небольшими

материальными затратами, так как привлекательность рабочих мест в данном случае обеспечивается не за счет высоких зарплат и премий, а за счет системы ценностей и методов их практической реализации, которые зачастую формируются вообще без материальных затрат. То есть можно утверждать, что формирование позитивной корпоративной культуры является важным элементом конкурентной борьбы работодателей за наиболее эффективных наемных работников.

Тем не менее, эффективность всегда определяется лишь соотношением результата и потраченных на его достижение усилий или ресурсов, поэтому и при управлении персоналом с использованием позитивной корпоративной культуры следует учитывать и по возможности минимизировать затраты на ее формирование и поддержание. В теории управления изменениями разработано множество моделей проведения планируемых изменений в организации, но все они так или иначе предполагают следующую последовательность действий: «диагностика ситуации» - «толчок, первоначальный импульс к изменениям» - «динамика, собственно изменения» - «фиксация результата». На наш взгляд, максимального эффекта можно добиться, если следовать определенной схеме формирования (корректировки) корпоративной культуры:

1. Чаще всего идея о необходимости изменить что-то в корпоративной культуре возникает в уже существующих компаниях, где не могла не сформироваться определенная внутренняя культура, которая в данный момент не соответствует целям компании и желаниям руководства. Поэтому первым шагом всегда является изучение существующих в компании стандартов работы и поведения в целом, а также определяющей их системы ценностей. На этом этапе важно не начинать сразу ломать всю устоявшуюся систему, а выделить те черты, которые мешают дальнейшему развитию фирмы и ее трудового коллектива, и те, с которыми вполне можно мириться или даже повернуть на пользу делу.

2. Еще одним этапом диагностики корпоративной культуры является определение «ядра» коллектива, в существенной степени разделяющего и даже распространяющего общие ценности, и его «периферии», которая этой системой ценностей не охвачена. Важно выяснить причины нахождения людей в «ядре» и на «периферии»: оптимально ли соотношение этих частей, допускает ли оно какие бы то ни было изменения, останутся ли люди там же, если культура будет меняться. Сотрудник может находиться на «периферии» коллектива, то есть не разделять его норм поведения, либо из-за недостатка времени на адаптацию; либо из-за неприемлемости для него сложившейся в группе системы ценностей и стандартов поведения; либо из-за его неприятия группой. Во второй из перечисленных ситуаций при существенных изменениях корпоративной культуры «ядро» и «периферия» могут поменяться местами, к чему тоже желательно быть готовым заранее.

3. После того, как выделены аспекты корпоративной культуры, требующие изменений, их следует распределить по времени изменений. Любая организация, любая группа сопротивляется изменениям, и это сопротивление приходится преодолевать управленческим воздействием. Однако иногда изменения в такой тонкой сфере, как культура, оказывается возможным скрывать как минимум до момента, когда они либо начали приносить результаты, либо стали необратимыми. В случае с модификацией корпоративной культуры сопротивление изменениям неизбежно, так как преобразованиям подлежат не внешние по отношению к работнику организационная структура, методы деятельности и иные формальные аспекты работы компании, а внутренние для людей и коллектива моменты: система ценностей, взгляды, поведение, оценки, корпоративная мифология и т.п. Поэтому для каждого конкретного случая следует выяснить, будет ли лучше провести изменения быстро или постепенно, информировать коллектив о них или по возможности скрыть начало реформ.

4. Проработка мероприятий по формированию позитивной корпоративной культуры должна учитывать возможность непредвиденных отклонений в результатах, а следовательно, основные управленческие действия должны предусматривать методы корректировки таких ситуаций. Иногда приходится отступить и отказаться от поставленных целей, чтобы не потерять коллектив целиком, а иногда компании

приходится заменить основную часть трудового коллектива для искоренения неприемлемых для бизнеса стандартов поведения. Например, в 90е годы двадцатого века многие вновь образуемые предприятия торговли вообще отказывались принимать на работу лиц, имевших опыт торговли в советское время, находя гораздо более простым делом обучить неопытный персонал, чем «перевоспитать» продавцов и завмагов в работников, считающих целью своей деятельности оказание качественных торговых услуг.

5. Важным элементом любых преобразований является фиксирование достигнутых результатов и недопущение скатывания организации на прежние позиции. В области формирования корпоративной культуры важно то, что, будучи сформированной и закреплённой, она способна самовоспроизводиться в группе, однако для этого нужно убедиться, что ее формирование действительно завершено, сотрудники разделяют заложенные в ее основу ценностные ориентиры, а не просто формально следуют навязанным и полностью чуждым им стандартам поведения. Следовательно, по ходу проведения изменений необходим периодический мониторинг степени укоренения новых элементов корпоративной культуры.

В конечном итоге позитивная корпоративная культура способствует получению бизнесом следующих выгод и конкурентных преимуществ:

- стабильность коллектива;
- рост производительности труда;
- взаимопомощь, взаимовыручка и обучение новичков внутри коллектива;
- благоприятный морально-психологический климат;
- своего рода «естественный отбор» в коллективе, ассимилирующий только подходящих работников даже в случае ошибки руководства при подборе персонала;
- общая ответственность за общие цели и результаты;
- снижение количества и серьезности дисциплинарных нарушений;
- сокращение затрат на достижение всего перечисленного.

Исходя из сказанного, можно предложить и методику оценки степени позитивности корпоративной культуры, группу показателей, рассмотрение которых в динамике поможет руководству сориентироваться относительно эффекта его действий по формированию либо корректировке корпоративной культуры. К таким показателям можно отнести:

- 1) Текучесть кадров, а также и коэффициент оборота по выбытию, так как из благоприятного коллектива сотрудники не спешат уходить даже на пенсию.
- 2) Показатели производительности труда.
- 3) Исполняемость управленческих решений, включая как ее своевременность, так и качество.
- 4) Количество жалоб и конфликтов в расчете на 100 или 1000 среднегодовых сотрудников, а также средний срок их разрешения.
- 5) Количество дисциплинарных нарушений в расчете на 100 среднегодовых сотрудников.
- 6) Количество травм и нарушений техники безопасности в расчете на 100 среднегодовых сотрудников (естественно, этот показатель является существенным только для производственных предприятий).
- 7) Средняя продолжительность адаптации новых сотрудников, которая может быть выявлена как путем опроса или наблюдения за взаимоотношениями коллектива и нового сотрудника, так и в некоторых случаях количественно: адаптацию можно считать завершённой, если сотрудник устойчиво выдает как минимум средний для коллектива объем работ/продукции. Естественно, последний способ применим только при наличии возможностей учета индивидуального объема производства продукции или выполнения работ.
- 8) Сроки освоения новых видов продукции и новых приемов работы как в коллективе, так и индивидуально.
- 9) Балльные оценки степени удовлетворенности сотрудников условиями их трудовой жизни по результатам периодических опросов.

10) Результаты аттестаций или иных периодических оценок качества деятельности сотрудников и их соответствия занимаемым должностям.

11) Динамика себестоимости продукции, а также управленческих и иных групп расходов.

Выводы:

Итак, искомый эффект, то есть повышение эффективности труда, лояльности сотрудников к компании может дать только целенаправленно созданная корпоративная культура, причем учитывающая особенности и потребности конкретной компании. Наличие стройной системы ценностей и норм поведения позволяет организации создать единый вектор движения и развития компании и ее сотрудников, а через это – стать более конкурентоспособной как на рынке труда, так и в целом: на товарных, финансовых и иных рынках. Усилия по формированию или коррекции корпоративной культуры должны быть продуманными, обоснованными, непротиворечивыми, а результаты можно и нужно оценивать с помощью системы экономических показателей.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Волкова М.Н. Инновационный подход к методике оценки стоимости бизнеса / М.Н.Волкова, Т.А.Волкова, Н.В.Плужникова, Н.Б.Тарасова // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2015. - № 8. – С. 23-26.
2. Журкина Т.А. Поэтапное определение резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов / Т.А.Журкина // Альманах современной науки и образования. - 2012. - № 8. - С. 56-57.
3. Завьялова М.В. Корпоративная культура как один из способов профессионального и карьерного роста сотрудника успешной компании / М.В. Завьялова // Профессиональное образование и общество. - 2014. - № 1 (9). - С. 111-119.
4. Кретова Н.Н. Влияние удовлетворенности покупателей на прибыль предприятия / Н.Н.Кретова, В.Ю.Пестов // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 5-й Межд. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 115-117.
5. Одегов Ю.Г. Корпоративная культура как фактор роста эффективности труда сотрудников: современные тенденции / Ю.Г.Одегов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №2. – С. 40 – 45.
6. Платонов В.Г. Люди как детали пирамиды / В.Г.Платонов, Ю.Ю.Непушкина, Н.В. Шишкина // Молодежный вектор развития аграрной науки материалы 64-й научной студенческой конференции. - 2013. - С. 293-297.
7. Сабетова Т.В. Сущность и разработка стратегии менеджмента знаний / Т.В.Сабетова, И.Ю.Федулова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2015. - № 24. - С. 108-113.
8. Сабетова Т.В. Роль корпоративной культуры во внедрении концепции менеджмента знаний / Т.В.Сабетова // Инновационные доминанты социальной сферы: материалы Международной научно-практической конференции. – Воронеж, 2014. - С. 150-155.
9. Шевцова Н.М. Актуальные вопросы качества жизни населения в Центрально-Черноземном регионе / Н.М.Шевцова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. - 2014. - № 4. - С. 249-253.
10. Шевцова Н.М. Теория управления // Н.М.Шевцова, Т.В.Сабетова, И.Ю.Федулова. – Воронеж, ВГАУ, 2015. – 200 с.
11. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э.Г.Шейн; 4-е изд. –СПб., Питер, 2002. – 477 с.