

A.N. Romantsov, E.Yu. Sidorova

**Lines of Development  
of Corporate Culture  
in a Production Organization**

The essence of corporate culture, its strategic role in mobilizing staff to achieve the results planned, are revealed. The authors note that the development of corporate culture in a production organization fully depends on the development of management culture, which manifests itself simultaneously in the object and the subject of management.

*Key words and word-combinations:* corporate culture, corporate governance, production organization.

Раскрывается сущность корпоративной культуры, ее стратегическая роль в мобилизации персонала на достижение запланированного конечного результата. Отмечается, что развитие корпоративной культуры всецело зависит от развития в производственной организации культуры менеджмента, проявляющейся одновременно в объекте и субъекте управления.

*Ключевые слова и словосочетания:* корпоративная культура, корпоративное управление, производственная организация.

УДК 174  
ББК 87.754

*А.Н. Романцов, Е.Ю. Сидорова*

**НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРЫ  
В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективность функционирования производственной организации зависит от многих факторов, к ним относятся технический уровень производства, его организационное устройство, уровень квалификации исполнителей и их мотивацией к труду. Однако в трудовом коллективе можно наблюдать такую сферу взаимоотношений людей и структурных единиц, которая не подвергается влиянию обычных регламентов. Подобные взаимоотношения формируются годами исходя из опыта, сложившихся традиций, внутриорганизационных ценностей и соединяется в понятие «корпоративная культура». Уровень ее развития можно рассматривать как серьезный стратегический фактор, способствующий мобилизации всех структурных единиц в составе производственной организации и их персонала на достижение запланированного конечного результата.

В большинстве современных производственных организаций культуре уделяют значительное внимание. Но даже когда руководство осознает значение корпоративной культуры, часто ему не достает понимания того, каким образом в таком культурном пространстве работают люди и функционируют организации. Это обусловлено тем, что добиться понимания культуры, которое определяло бы действия людей в ее рамках чрезвычайно трудно.

Знакомство со многими научными работами, предметом которых выступает корпо-

ративная культура, свидетельствует о большом разнообразии ее определений, представляющихся весьма размытыми, связанными с различными поверхностными феноменами в виде системы норм поведения, модели поведения либо социальной модели.

На практике корпоративная культура выступает одним из наиболее результативных инструментов развития корпоративного управления, что в настоящее время становится предметом исследования на научных конференциях и в публикациях отдельных ученых. Многие организации стремятся использовать для развития своего рыночного потенциала мощь потенциала корпоративной культуры. В современном понимании корпоративная культура — это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых профессиональной группой при разрешении проблем внутренней интеграции и адаптации объединяющей их организации к изменениям внешней среды. Такой феномен можно считать эффективным, если он считается ценным и передается новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем [1, с. 25].

Как подчеркивают Ю.С. Емельянов и А.А. Хачатурян, успех любой организации в существенной степени зависит от того, насколько ее сотрудники объединены общими целями и общим отношением к своему труду. Именно корпоративная культура становится мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных исполнителей на единые цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать и облегчать общение [2, с. 23]. С мнением авторов нельзя не согласиться, так как корпоративная культура способствует становлению не только духовного, но и материального потенциала организации, проявляющихся в организации труда персонала и производства в целом.

По мнению М. Эльвессона, «организационная культура — это матричная концепция для обозначения способа мышления, который интерпретирует культурные и символические феномены». Ученый разъясняет, что подобное понимание подразумевает существование общности правил, регулирующих познавательные и эмоциональные аспекты членства в определенной организации, для всех членов организации. Он также не исключает в культуре ценностей и предположений о социальной реальности [3, с. 19–20].

По мнению Х.Ф. Биннера, внутри организации на основе принципов ее культуры формируется стиль работы, на них базируются правила поведения и ритуалы, нормы сотрудничества и обращения руководителей с подчиненными, общее отношение всех участников бизнеса к его сильным и слабым сторонам, возможностям и ресурсам [4, с. 53]. Именно поэтому, определяя приоритетные направления развития корпоративной культуры, необходимо учитывать взаимосвязь и взаимообусловленность материального и духовного потенциалов компании, поскольку материальный потенциал способствует воспроизводству и развитию духовного. Думается, что такая закономерность послужила причиной разделения корпоративной культуры на объективную и субъективную, что отражено во многих публикациях на эту тему. Объективная культура соответствует материальному потенциалу компании, а субъективная — духовному.

Развитие корпоративной культуры всецело зависит от развития в производственной организации культуры менеджмента, проявляющейся одновре-

менно в объекте и субъекте управления. Это обусловлено прежде всего тем, что рядовые члены трудового коллектива связывают проблемы организации с ошибками руководства.

В первом случае следует рассматривать механизм реализации и развития корпоративного управления, который соответствует миссии и другим целям производственной организации, определяет культуру бизнес-процессов в рамках корпорации руководства, обеспечивает финансовую устойчивость компании и ее инвестиционную привлекательность. Во втором случае речь идет о культуре представителей менеджмента, ее соответствии миссии компании, об их компетентности и партнерской надежности, способности к саморазвитию и разумному риску.

Следовательно, корпоративную культуру определяют факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на поведение членов трудового коллектива: процесс постановки целей (планирование), организация и контроль выполнения работ, формирование и реализация системы мотивации. В конечном итоге все функции управления должны служить интересам мотивации персонала, становясь элементами корпоративной системы мотивации и способствуя развитию корпоративной культуры.

При развитии корпоративной культуры, когда она должна переходить в новое качественное состояние, необходимо осуществлять не просто корректировку ее элементов, а проводить замену устаревших ценностей, норм и правил на элементы, отвечающие современным реалиям. Делать это следует постепенно и корректно, чтобы исключить сопротивление изменениям со стороны членов трудового коллектива.

Одним из направлений развития корпоративной культуры должно стать улучшение процесса постановки целей, который является важным процессом в деятельности любой организации, поскольку работающие в ней люди должны знать, по каким векторам она будет развиваться. Функция планирования и постановки четких целей, так же как и последующая работа по их достижению, — одна из самых серьезных задач менеджмента: если сформулированная руководством цель воспринимается исполнителем как собственная, то есть он в результате ее достижения видит свой интерес, — начинает работать самомотивация, так как он сам распределяет усилия для достижения поставленной цели. Кроме того, базовые цели всегда были элементом организационной культуры и выступали связующим звеном в системе координации направлений деятельности любой организации.

Следовательно, и в корпоративной культуре единая цель должна способствовать взаимодействию между людьми в организации, наделенными конкретными полномочиями, когда результат реализации всех полномочий становится результатом достижения цели. Важно исходить из того, что стремление исполнителей к достижению целей мотивируется восприятием их ими как собственных, ради чего они и осуществляют конкретные действия, поскольку этот процесс становится для них осознанным.

Эффективность процесса постановки целей возрастет, если в нем будут принимать участие исполнители, так как вовлечение человека в процесс обсуждения целей приводит к росту его ответственности по своим обязатель-

твам. Если на индивидуальном уровне участие в постановке целей мотивирует исполнителя и обеспечивает повышенное чувство ответственности за выполняемую работу, то на групповом уровне обсуждение способов и сроков достижения целей способствует согласованию взаимодействия между подразделениями в рамках корпоративных процессов.

Здесь следует особое внимание обратить на такую форму обсуждения целей, как тренинги, дающие возможность исполнителям оторваться от повседневной работы, помогая правильно оценить ее качество и эффективность. Подобные корпоративные мероприятия способствуют развитию творческого потенциала трудового коллектива, налаживанию процесса коммуникации между подразделениями, стимулированию притока свежих идей и иных подходов к решению проблемных задач.

Эффективность постановки целей также возрастает при подкреплении их системой поощрения и обратной связью. Когда в рамках корпорации регулярно обеспечивается обратная связь, появляется еще один мотивирующий фактор в виде контроля. Поэтому совершенствование процессов организации и контроля над выполнением работ следует считать еще одним направлением развития корпоративной культуры.

Люди, работающие постоянно в любой организации, вынуждены значительную часть своего времени проводить в ее границах. Следовательно, для них важны комфортные условия труда, а ожидания каждого от конечного результата могут быть обусловлены особенностями личности работника. Для одних ожидания оправдываются материальными или моральными стимулами, для других — возможностью исполнения функций, которые получают положительную общественную оценку. Все это должно обеспечиваться организационно-распорядительными функциями, направленными на достижение результата от выполнения работ, эффективность которого в рамках корпорации обеспечивается контролем издержек по различным подразделениям, ответственным за данный результат. Такой контроль предоставляет возможность для количественного сопоставления и оценки вклада каждого подразделения в общий корпоративный успех.

Данный подход становится элементом корпоративной культуры, позволяющим руководству давать объективную оценку результатам, сравнивая их с плановыми показателями по каждой структурной единице, выступающей самостоятельным объектом планового процесса и отвечающей за достижение установленных показателей. Делегирование полномочий подобному подразделению определяет его в виде центра ответственности, а возникающие несоответствия плановым показателям регистрируют как в месте их обнаружения, так и в ответственном подразделении.

В случае если затраты, возникающие за рамками данных центров ответственности, в них обнаруживаются, то необходимо дополнительные издержки относить на подразделение, допустившее такие издержки, а не на подразделение, где они выявлены. Например, если сборочный цех не выполнил план по причине отсутствия комплектующих, изготавливаемых механическим цехом, то ответственность за это возлагается на механический цех.

Другим элементом корпоративной культуры можно представить внутрикорпоративные цены и систему производственного контроля. Внутрикорпо-

ративные цены разрабатываются исходя из запланированной себестоимости по каждому конкретному подразделению, по которой подразделения-потребители покупают детали у подразделения-поставщика, а не по сложившейся в результате производства себестоимости. Значит, выявленные отклонения в процессе производства комплектующих должны включаться в себестоимость подразделения-поставщика, а не подразделения-покупателя.

Производственный контроль в данном случае обеспечивает корректировку себестоимости исходя из величины штрафов, накладываемых на внутренних поставщиков по результатам их взаимодействия с партнерами по технологическому процессу. Штрафы при этом выставляются по результатам претензий смежников друг другу, основанием которых являются срыв поставки деталей и комплектующих, некачественная продукция, нарушение установленного ритма производства и другие аспекты производственной деятельности, а общая сумма ущерба предъявляется виновной стороне.

Основой для развития корпоративной культуры в современных условиях должна стать ориентация на потребителя, которая должна превратиться в смысл деятельности трудового коллектива, когда потребителями становятся не только клиенты организации, но и все подразделения и сотрудники, работающие на нем. Суть такой ориентации состоит во взаимодействии сотрудников, руководства и подразделений в целях достижения сбалансированности интересов всех участников корпоративных процессов. При удовлетворении интересов внутренних потребителей создаются условия для наибольшей удовлетворенности потребителей внешних — клиентов организации.

Задача любого вида деятельности в рамках корпорации состоит в создании ценностей для потребителя и поставке их на рынок в обличье конкретного продукта. При этом процесс функционирования корпорации следует воспринимать как процесс производства ценностей и доведения их потребителям в виде товаров. Многие руководители отечественных предприятий оценивают результаты их работы лишь по величине получаемой прибыли, забывая о роли потребителей, которые эту прибыль обеспечивают, приобретая товары организации. Как правило, высокие показатели прибыли приводят руководителей к «самоуспокоенности», препятствуя обнаружению низкого качества обслуживания потребителей, равно как и увеличение продаж, не гарантирует прибыльного положения в долгосрочной перспективе. Все это обеспечивают довольные потребители продукции и услуг, которые становятся лояльными к производителю. Трудовые коллективы обязаны считать потребителей своим особо ценным активом, постоянно ориентируясь в деятельности на то, что для них ценно и на решение их проблем.

Ориентация на потребителя начинается до материализации бизнес-идеи, продолжаясь в процессах разработки товаров, их производства и реализации, корректируя процессы реструктуризации и управления в целом в соответствии с требованиями потребителей. Каждый вид деятельности, осуществляемый в границах корпорации, должен влиять на рост удовлетворенности клиентов.

Если корпоративное управление — это процесс достижения и обеспечения сбалансированности интересов всех участников корпоративных процессов, а корпоративная культура способствует их интеграции в этих процессах, то

еще одним направлением развития корпоративной культуры должно стать совершенствование корпоративной системы трудовой мотивации, способствующей направлению энергии членов трудового коллектива в нужное направление [5, с. 358]. Задача управления в этом случае состоит в том, чтобы превратить структуру трудовой мотивации работающих в более зрелую и устойчивую, содействующую гармонизации интересов отдельных работников и трудового коллектива. Поэтому в современных условиях нужно искать новые подходы к осуществлению трудовой мотивации, обеспечивающие эффективное использование трудового потенциала персонала.

Наряду с традиционным материальным стимулированием, где основную роль выполняют деньги, следует широко использовать различные неденежные стимулы, подкрепляющие существующую систему оплаты труда иными методами. Поиск соответствующих мотивов, побуждающих персонал эффективно трудиться, обусловлен динамичностью окружающей среды, когда ценности и интересы многих работников быстро меняются. Однако причиной внедрения такой системы не может быть экономия фонда заработной платы, так как термины «неденежные стимулы» и «бесплатно» неравнозначны. Применение неденежных стимулов неминуемо вызывает соответствующие затраты, но в конечном итоге должно приносить отдачу: у людей появляется интерес в обеспечении сбалансированности личных интересов и целей трудовой деятельности, когда приоритет отдается работе.

Нематериальное стимулирование нужно осуществлять по разным направлениям. Первое — реализация социальной политики, обеспечивающей защиту персонала в социальном плане, включающей предоставление комфортных условий труда, обеспечение сотрудников фирменной спецодеждой, наличие корпоративных санаториев и баз отдыха, проведение внутренних праздников и спортивных мероприятий.

Ключевым направлением социальной политики должен стать здоровый образ жизни и профилактика заболеваний сотрудников в целях снижения числа невыходов на работу по болезни. Формируя соответствующую программу с учетом возраста персонала, за каждой группой подразделений важно закрепить медицинского специалиста, который мог бы проводить мониторинг состояния здоровья и диагностику в целях своевременного обнаружения заболевания и его предотвращения. Реализация подобной социальной программы в рамках корпоративной культуры обеспечивает эмоциональную привязанность членов трудового коллектива к своей организации и желание оставаться ее членом.

Второе направление неденежного стимулирования — это организация экономического соревнования, поскольку в каждом человеке от природы заложено соревновательное начало и желание быть первым. Соревнование, во-первых, способствует созданию соответствующей атмосферы, наполненной соревновательным духом персонала, во-вторых, позволяет руководству отметить отличившихся передовиков, демонстрируя им признательность. Кроме того, соревнование способствует лучшему пониманию людьми ставящихся перед ними целевых установок, вызывает у них ощущение причастности к общему успеху и желание предпринимать личные усилия, внося персональный вклад в достижение целей организации.

Как направление развития корпоративной культуры следует также рассматривать движение производственной организации к иной модели своего развития в условиях экономики знаний. Основой новой модели развития выступает интеллектуальный капитал, задача аккумуляции которого становится приоритетной для современных организаций. Параллельно ставится задача управления знаниями, их распространением, исключения информационной асимметрии в работе организации. В таких условиях корпоративная культура способствует формированию и развитию инновационного потенциала организации за счет расширения полномочий исполнителей, предоставления им возможности не только осваивать новинки производства в соответствии с результатами научно-технического прогресса, но и стать его движущей силой.

Таким образом, сложившаяся в организации культура менеджмента обуславливает поведение сотрудников, в свою очередь формирующее новые направления развития корпоративной культуры, основным показателем эффективности которых должно стать изменение трудового поведения персонала, выражающегося во взаимодействиях друг с другом. Корпоративная культура становится своеобразным катализатором, формирующим благоприятный морально-психологический климат в коллективе, характеризующийся высокими моральными качествами его членов, их эмоциональным и физиологическим благополучием, сплоченностью профессиональных групп, повышенной трудовой мотивацией, высоким уровнем производительности труда, их приверженностью организации и ее целям.

Приверженность персонала следует рассматривать как основной результат развития корпоративной культуры, когда работник отождествляет себя с организацией, всячески способствует ее рыночному успеху и не собирается ее покидать. Кроме того, корпоративная культура предоставляет членам трудового коллектива возможность для раскрытия их индивидуальных потенциалов и способствует появлению в их работе новых традиций.

Необходимость осуществления инновационной деятельности обуславливает появление новых параметров корпоративной культуры в виде уверенности персонала в том, что их инициативы будут всегда рассмотрены руководством организации, что выбранные ими направления улучшения работы будут одобрены. Это мобилизует коллектив на решение новых задач и достижение новых целей.

#### Библиографический список

1. *Спивак В.А.* Организационная культура. СПб., 2004.
2. *Емельянов Ю., Хачатурян А.* Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организаций // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 1. С. 23–33.
3. *Эльвессон М.* Организационная культура / пер. с англ. Харьков, 2005.
4. *Биннер Х.С.* Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. М., 2010.
5. *Сидорова Е.Ю., Зубрилин И.Н.* Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2014. № 3. С. 356–361.