дружно, весело, надежно...

корпоративная культура как элемент управления предприятием

Корпоративная культура является цементирующим элементом, который способствует удовлетворению экономических и социальных потребностей компании и работника, а также обеспечивает предприятию возможность быстро адаптироваться в изменяющихся условиях. Трансформация корпоративной культуры непосредственно связана с выживанием организации. Если изменения протекают значительно медленнее, чем общее развитие предприятия, то, скорее всего, организация в скором времени прекратит свою деятельность.

В процессе развития организации, ведущего к изменениям или ликвидации предприятия, корпоративная культура выполняет роль своеобразного "интегратора". В силу своей комплексности она, с одной стороны, задает этику и эстетику организации, ограничения и возможности, сплачивающие ее сотрудников; с другой стороны - возможность реализации системообразующих функций организации, ее технологические предпочтения и правила, и, наконец, восприятие и отношение к требованиям внешней и внутренней среды.

Для того чтобы обеспечить успешное внедрение каких бы то ни было изменений в компании и максимизировать ценность человеческого капитала, необходимо целенаправленное управление корпоративной культурой. Способность управлять корпоративной культурой должна стать обязательной компетенцией руководителей, так как ее правильное формирование является существенным фактором успеха организации. Наличие указанной компетенции становится необходимым, хотя и не достаточным, условием качественного менеджмента. Отсюда следует главная проблема – необходимость определения правильной, наиболее подходящей для компании корпоративной культу-

Кузнецова И.С.
MSc in HRD, Университет Твенте, аспирантка Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, заместитель директора по организационно-экономическому развитию ООО «СЭЗ»

способность управлять корпоративной культурой должна стать обязательной компетенцией руководителей

ры и, что особенно важно, ее изменение в соответствии с обозначенными приоритетами.

Основными задачами при управлении корпоративной культурой являются выделение и эффективное регулирование ее ключевых характеристик, обеспечение единства между базовыми и вторичными характеристиками, и предотвращение межэлементных конфликтов. Однако, управление корпоративной культурой невозможно без глубокого понимания того, что вкладывается в смысл этого понятия. Рассмотрим кратко сущность корпоративной культуры.

Несмотря на то, что начало популяризации корпоративной культуры пришлось на 1980-е годы, можно проследить и более ранние предпосылки ее появления, которые уходят своими корнями к 40-м годам прошлого столетия. Теоретики поведенческой школы управления еще тогда рассматривали неформальные, нематериальные, межличностные и моральные аспекты взаимоотношений как более важные, нежели формализм, материальные факторы и инструментальный контроль, пропагандировавшиеся сторонниками рационализма. Как следствие, корпоративная культура все реже воспринималась как количественно измеримая сущность и становилась сугубо качественной.

После получения права на существование и по мере развития учения о корпоративной культуре, акценты вновь смещаются обратно на более измеримые показатели, такие как отношение сотрудников и условия в организации (уровень вовлеченности, степень делегирования, субординация и т.д.). Этот подход стал первым изучением организационного климата и уверенно держался с 1960 по 1970-е гг. [1]

После этого новый интерес к корпоративной культуре вспыхнул в конце 70-х годов, что ознаменовалось появлением ряда работ, где утверждалось, что для понимания критической, но неосязаемой стороны корпоративной жизни

[1] Denison, D., R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York John Wiley & Sons Ch 11 Organizational Culture 06.08.02.doc 12 2.20.02

необходимо досконального изучение человеческого фактора. Также получили повышенное внимание исследования формирования и поддержания корпоративной культуры, а также ее влияния на эффективность работы организации.

Основная особенность современного подхода состоит в том, что он рассматривает корпоративную культуру в меньшей степени как органично появляющуюся сущность и в большей степени как актив, которым можно управлять, и создавать за счет этого конкурентное преимущество.

Понятие «корпоративная культура» до сих пор не имеет единого общепринятого определения. Так, один из ведущих специалистов в области менеджмента Э. Шейн [2] выделил ряд явлений, которые практически всегда ассоциируются с корпоративной культурой:

- поведенческие аспекты в общении людей: язык, обычаи и традиции, ритуалы;
- коллективные нормы: негласные стандарты и ценности, принятые в организации;
- официальные правила: публично заявленные принципы, которым организация старается следовать;
- формальная философия: разнообразные идеологические и политические принципы, регулирующие деятельность организации;
- негласные правила работы организации;
- климат: ощущение, передаваемое в организации посредством внешней обстановки и форм взаимодействия сотрудников;
- устоявшиеся навыки: демонстрация определенных навыков при выполнении задания;
- образ мыслей: разделяемый сотрудниками компании образ мыслей, определяющий восприятие, мысли и язык организации;
- общее понимание: возникает при общении членов организации друг с другом;
- метафоры и интегрированные символы: идеи, чувства и образы, с помощью которых организация сама себя характеризует.

Корпоративная культура подразумевает определенный уровень стабильности, т.е. что-то,

люди в организации, как и в реальной жизни, придумывают схемы, которые помогают им понять, что происходит в настоящее время, как это получилось и как должно быть

[2] Schein, E.H. (1992) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

что разделяется всеми сотрудниками, глубоко проработано и достаточно стабильно. Именно стабильность Шейн и считает сущностью корпоративной культуры, которую он определил как совокупность основных положений, выработанных по мере решения организацией проблем внешней адаптации и внутренней интеграции, разделяемые всеми участниками организации, и достаточно проработанные, чтобы давать их в качестве примера поведения, образа мыслей и чувств для решения упомянутых проблем новым участникам организации [3].

Дешпанде и Вебстер [4] определили корпоративную культуру как набор разделяемых ценностей и верований, помогающих сотрудникам понять работу предприятия и тем самым обеспечить их нормами поведения в организации. Другие исследователи рассматривали корпоративную культуру как ценности, предположения и интерпретации членов компании [5], а также совокупность организационных и психологических факторов [6].

Люди в организации, как и в реальной жизни, придумывают схемы, которые помогают им понять, что происходит в настоящее время; как это получилось и как должно быть. Такие схемы и формируют сущность культуры[7]. Именно такие взгляды и ценности, разделяемые сотрудниками, в научной литературе называются корпоративной культурой.

но, всегда, ясно...

корпоративная культура должна способствовать повышению эффективности функционирования предприятия

---

[3] Schein, E.H. (1992) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

[4] Deshpandй, R., Farley, J.U., Webster, F.E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, 57, 22-27

[5] Wagner, R. (1975), The Invention of Culture, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

[6] McDermott, R., O»Dell, C. (2001) Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. Journal of Knowledge Management, 5 (1), pp.76-85

[7] Trice, H., and Beyer, J. (1993). The Cutures of Work Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Автор считает возможным определить корпоративную культуру следующим образом: адаптивная система относительно устойчивых административных, экономических, социальных и когнитивно-психологических элементов, выработанных рациональным путем или неосознанно, как формализованных, так и не формализованных, разделяемая всеми членами предприятия с целью повышения эффективности его деятельности. Под адаптивностью системы понимается возможность корпоративной культуры трансформироваться в случае существенных для организации изменений внешней среды.

Исходя из всех упомянутых определений, можно сделать следующие выводы:

- корпоративная культура должна способствовать повышению эффективности функционирования предприятия;
- корпоративная культура формируется либо неосознанно, либо процесс ее формирования инициирует руководство;
- корпоративная культура может и должна изменяться с течением времени;
- корпоративная культура должна отвечать стратегическим потребностям предприятия.

pn

I.S. Kuznetsova,
McS in HRD (Twente University), post graduate student, The Moscow State University for Economics, Statistics, and Information Science, a State Educational Institution for Higher Vocational Education,
OOO CEZ Deputy Director in charge of organizational and economic development

Corporate culture as an element of business management

The paper discusses the concept and place of corporate culture in the corporate governance system. It gives a brief review of the concept of corporate culture and proposes a definition of it. Corporate culture is shown to be a link between corporate functionality blocks, with a rationale provided for the need to have dedicated management of corporate culture with a view to improving the company's performance.