
ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

ЗАЛОЗНОВА Юлия Станиславовна, кандидат экономических наук, докторант Института экономики промышленности НАН Украины, г. Донецк

Актуальность и постановка проблемы. Социально-трудовые отношения являются ключевой компонентой системы социального управления на предприятии. Именно эти отношения связывают и отражают состояние социальной и экономической политики производственного, отраслевого и государственного уровня. В настоящее время в содержании, характере, условиях труда, в социально-экономических отношениях в трудовой сфере происходят кардинальные изменения. Меняются содержание и условия экономической деятельности, содержание и характер работы, виды и типы деятельности, формы занятости, а также – меняются экономический и правовой статус субъектов социально-трудовых отношений, формируются новые типы трудового поведения, новые социально-ролевые функции, новые формы и методы согласования интересов субъектов социально-трудовых отношений. Но системного осознания происходящих процессов в контексте совершенствования управления трудовым потенциалом на основе более прогрессивных форм внутрипроизводственного взаимодействия не происходит.

Социально-трудовые отношения, которые сложились на предприятиях Украины, характеризуются новой расстановкой сил и ограниченностью взаимодействия социальных партнеров не отражает гармонизации интересов сторон относительно достижения конкурентоспособности работника и предприятия. Поэтому актуализируется поиск и решение наиболее адекватных и эффективных систем, форм, методов, инструментов управления персоналом отечественных предприятий, которые соответствовали бы требованиям необходимых качественных изменений в системе социально-трудовых и социально-экономических отношений на производственном уровне.

Одним из путей достижения позитивной трансформации системы социально-трудовых отношений является формирование и внедрение корпоративных принципов управления – от национального уровня управления человеческим потенциалом до производственного уровня – на основе формирования организационных культур различных предприятий, фирм, организаций. Это обуславливает потребность в выявлении сущности и значимости корпоративной¹ культуры в системе современного менеджмента, в определении ее структурных составляющих и обеспечения реализации для эффективного управления персоналом предприятий.

Степень разработанности проблемы. Среди зарубежных авторов исследовали феномен корпоративной культуры Д. Чемпи [6], Д. Нортон, Р. Каплан, Кьел А. Нордстрем, Й. Риддерстрале [8], Йеспер Кунде, Р. Блейк, Джейн Моутон и др.

Среди отечественных и российских авторов различные аспекты корпоративной культуры исследуют И. Булеев, Е. Гришнова, А. Воронкова, С. Ищенко [4], Б. Жалило [5], Н. Кременева, Н. Реметило, Е. Кочемировская, Г. Мальцева, Н. Могутнова, Н. Орлова, С.

¹ Термин "корпоративный" возник от латинского "corporatio" - объединение, сообщество. Понятие «корпоративная культура» более широкое, чем «организационная культура»

Щербина [3] и др. Но использование научных разработок по корпоративной культуре на предприятиях либо не находит места, либо внедряется в деформированном виде и не получается ожидаемого эффекта в повышении качества управления персоналом.

Цель статьи – раскрыть преимущества формирования и развития корпоративной культуры для повышения эффективности управления персоналом предприятия.

Изложение основного материала. Формирование корпоративной культуры – важнейшая составляющая развития современной организации, т. к. она является мощным средством влияния, с одной стороны, на эффективное использование и раскрытие трудового потенциала предприятия, с другой, обеспечивается реализация ее устойчивых конкурентных преимуществ на рынке труда, что влияет на конкурентоспособность и работника, и предприятия, и экономики страны в целом.

На сегодняшний день традиционная система менеджмента, основанная на жестком иерархическом «механистическом» устройстве компаний сменяется современной системой управления, в основе которой – новая культура взаимодействия – система корпоративных ценностей, их применение в социальных практиках, в поведении менеджеров и персонала. На ранних периодах «спокойного существования рынка» корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном «механизме». Д. Чемпи считает, что диктат этих двух факторов превращал корпоративную культуру в разновидность культуры повиновения приказам, распространяющимся по командной цепочке и требований, выполнение которых необходимо для достижения строго контролируемых начальством целей [6]. Современные интерпретации феномена корпоративной культуры соотносятся с гибкими управленческими формами работы с персоналом и ориентированы на конструктивные благоприятные отношения в коллективе между персоналом и управленческим составом ради повышения конкурентоспособности работника, предприятия (организации) на основе согласованных и принятых трудовым коллективом целей, ценностей, эффективных моделей поведения на основе реализации принципов социальной сплоченности и социальной справедливости. Такие позиции соответствуют основным положениям и принципам социэкономии, сформулированными и обоснованными А.Этциони [1] – достижение в обществе и в экономической сфере принципов социальной справедливости, экономической эффективности на основе активизации нематериальных ресурсов. Доктрина социально-ориентированной экономики подчеркивает влияние психологического «дохода» и эмоциональной безопасности на производительность труда; важность сохранения институциональной целостности (и всех задействованных сторон) по сравнению с захватнической политикой корпораций [corporate raiding]; значение моральных основ, причем не только для семьи и сообщества, но и для предприятия и самого рынка, который в конечном итоге строится на доверии и целостности.

Среди зарубежных авторов, которые разрабатывают проблематику корпоративной культуры прочно утвердилось мнение, что в современных условиях ведения бизнеса 70% стоимости создают нематериальные активы, а современный бизнес невозможен без механизмов управления самым главным инструментом создания стоимости – талантом сотрудников – Д. Нортон, Р. Каплан, Кьел А. Нордстрем, Й. Риддерстрале [8]. В этом значении корпоративная культура компании – это то, что удерживает таланты в единой структуре, где они, объединившись, умножают друг друга. Само предприятие, функционируя в определенной социокультурной среде, выполняет культурно-творческую функцию, создает ценности, символы, значения, которыми вдохновляется и руководствуется персонал. Исходя из этих установок, французскими социологами Р. Блейком и Джейн С. Моутоном [9] была предложена типология культуры предприятий на основе ценностной ориентации этой культуры. По их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентаций: первый — ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; второй — ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

В соответствии с этими ориентациями, по мнению французских социологов, возможно существование четырех основных типов культур: 1) *самая жизнеспособная соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность*; именно этот тип является оптимальным для целей достижения развития личности и производства; 2) *самая нежизнеспособная соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность*; 3) *промежуточная соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность*; 4) *промежуточная соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность*.

Несмотря на разнообразие подходов к феномену корпоративной культуры, общим является то, что корпоративная культура на уровне предприятия, организации, фирмы - это не просто имидж компаний, но и эффективный инструмент стратегического управления и персоналом, и предприятием (организацией). Это ключевой фактор, который влияет на уровень культуры индивида и способен улучшить механизмы социальной сплоченности работников, консолидируя коллектив вокруг трудовых ценностей, повышая эффективность деятельности организации через достижение общих целей на основе благоприятного морально-психологического климата, справедливого распределения благ, четкой организованности, профессиональной компетентности, что повышает производительность и мотивацию труда, укрепляя ее целостность.

Корпоративная культура ориентирована прежде всего на организацию отношений внутри трудового коллектива и направлена на формирование наиболее эффективных моделей трудового и социального поведения каждого работающего на предприятия, начиная от управленцев до поведения сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

В Украине система управления, главным инструментом которого выступает корпоративная культура, только начинает свое формирование и распространение. Положения о корпоративной культуре создаются на частных фирмах, консалтинговых и страховых компаниях, а также некоторых крупных предприятиях (например, на ММК им. Ильича), корпорациях (СКМ, Донецксталь). Наличие корпоративного кодекса, который четко регламентирует правила и нормы поведения и персонала, и менеджеров, и определяет характер взаимоотношений с партнерами становится главным атрибутом корпоративного управления. Следует подчеркнуть, что для предприятий и фирм малого и среднего бизнеса, функционирующих в Украине, характерно заимствование западных образцов и моделей корпоративного управления, тогда как для промышленных предприятий, где постепенно внедряется система корпоративной культуры характерны традиционные культурные истоки бывшего советского прошлого. На современных промышленных предприятиях Украины основные стили управления, как правило, сводятся к сочетанию жесткой дисциплины и централизации, а с другой, - к развитию рыночных моделей, основанных на демократических принципах открытого и доступного взаимодействия с вышестоящим руководством. Административно-идеологические механизмы координации деятельности по-прежнему преобладают над экономическими, однако последние набирают вес в системе управления трудом. Формирование новых ценностей происходит старыми методами, главный из которых - дисциплина через репрессии.

Культура предприятия как необходимый компонент его функционирования была присуща отечественным предприятиям на протяжении всей истории хозяйственной деятельности. Более того, следует признать, что в условиях социалистической системы хозяйствования на предприятиях СССР была развита довольно мощная организационная

культура, когда использованию моральных стимулов к труду придавалось огромное значение. Почти каждое крупное предприятие создавало «Музей трудовой славы», в котором наглядно воспроизводились его история и экспонировались наиболее важные его достижения. На языке современной корпоративной культуры они пользовались имиджевыми категориями, которые определяли миссию, идеологию, философию, мифологию предприятия.

Вся совокупность этих мероприятий, знаково-составляющая культура советских социалистических предприятий была довольно эффективна. Она формировала у сотрудников чувство общности, гордость за принадлежность к тому или иному славному коллективу, стимулировала реализацию их сил и способностей. Этот культурный капитал, которым располагали предприятия и Украины, и России, требует развития и накопления, что необходимо использовать при формировании новой системы социально-трудовых отношений с учётом потребностей внедрения корпоративной культуры.

В настоящее время и на многих предприятиях, как и во всей стране, утрачены многие прежние ценности и ценностные ориентации, а новые не смогли еще установиться в общественном и личном сознании. Идет активный поиск этих ценностей, путей и методов социальной переориентации всей жизнедеятельности людей, в том числе и в их производственной деятельности. Ключевой задачей внедрения корпоративной культуры предприятия, компании является обеспечение идентификации (слияния) позиции наемного работника с задачами своей компании, готовность персонала ответственно, воодушевленно работать ради общего блага (ради реализации стратегических целей предприятия).

Предприятие, (организация), которое стремится быть эффективным, должно иметь единую, признанную членами трудового коллектива и ориентированную на конкурентоспособность предприятия систему ценностей. При этом моральные принципы работников должны быть близки системе ценностей организации настолько, чтобы не вызывать конфликтов. Иначе работника ждет разочарование, и он не сможет эффективно трудиться. Основными ценностями, на которых должна основываться сильная, близкая к "идеальной" модели корпоративной культуры: преимущество работы на этом предприятии – справедливость в производственных, организационных, социально-экономических отношениях и распределении благ, доверие к руководству, сплоченный коллектив, чувство "общей судьбы", сопричастности к результатам общего дела (так называемые ценности всего коллектива предприятия); доверие к руководству, умение работать в команде, проявление взаимопомощи (ценности малой группы, ближайшего окружения работника на рабочем месте); возможность самореализации, стабильность, уверенность в завтрашнем дне, защищенность интересов и прав работника, выполнение обязанностей на высоком уровне, принятие на себя ответственности, вера в свои силы (ценности работника).

На угольных предприятиях Украины практически отсутствует ориентация на совершенствование управления персоналом за счет организации внедрения корпоративной культуры. Объективные же предпосылки для использования этих новых методов управления персоналом здесь более сильные и устойчивые, чем в других отраслях промышленности. Так, объединяющим и формирующим общую направленность действий управленцев и работников является обеспечение безопасности труда и производства. В силу того, что число предприятий, которые по своим характеристикам относятся к опасным и вредным здесь чрезвычайно большое и составляет около 70%, а среди угольных шахт более 90%, то естественное каждодневное желание – остаться живым и здоровым после работы, создает определенную общую солидарную основу действий для формирования культуры и дисциплины труда.

Второй сильной предпосылкой, создающей условия для формирования корпоративной культуры, является социальная сплоченность, основанная на опыте сильного забастовочного движения шахтеров в 1989 году, когда волна протестного движения российских шахтеров перекинулась на Украину и была поддержана до момента удовлетворения поставленных требований. И третьей предпосылкой, обуславливающей необходимость внедрения

корпоративной культуры на угольных шахтах являются неблагоприятные природные и социально-экономические условия для дальнейшего функционирования и развития угольной отрасли. Государственная поддержка и частичное выполнение обязательств государства, связанные с реализацией законодательства Украины о повышении престижа шахтерского труда, не срабатывают с одной стороны из-за того, что они предоставляются в незапланированном объеме, а с другой стороны, они демотивируют эффективность труда. Запланированная интенсификация приватизации угольных шахт без одновременного внедрения одного из прогрессивных методов управления персоналом предприятия – корпоративной культуры, усугубит и без того тяжелое социально-экономическое положение шахтеров. Возрастет эксплуатация их труда, снизятся социальные гарантии предприятия работникам, повысится вероятность быть уволенным из-за неразвитости производственной демократии. В этих случаях только упреждающее внедрение корпоративной культуры на предприятиях угольной отрасли может стать спасительным звеном в центре формирования социально-экономических рисков и для предприятия, и для работников.

Практика внедрения корпоративной культуры на угольных шахтах Украины находится в зачаточном состоянии. Единичные примеры ее понимания и внедрения прослеживаются в угольной компании «Макеевуголь», а также определенные шаги в этом направлении сделаны на АП шахта им. О.Ф. Засядько, где работа началась с экспертного опроса работников шахты по поводу отношения к разработке Положения о корпоративной культуре на шахте и его содержания.

Но эти инициативы не поддерживаются ни управленцами отрасли, ни ее профсоюзными объединениями, т.к. в действующих концепциях по развитию угольной отрасли и ее реформированию нет положений, регламентирующих последовательность действий по формированию и использованию корпоративной культуры как эффективного рычага управления персоналом. Нет соответствующих обязанностей и положений относительно использования в системе управления персоналом в угольной отрасли организационной (корпоративной) культуры и в отраслевом соглашении.

Выводы. Таким образом, совершенствование качества и эффективности управления персоналом предприятий требует использования важнейшего и сильного инструмента позитивного воздействия на развитие персонала предприятия, на повышение конкурентоспособности работников и его предприятия, на рост эффективности производства и др., которым является корпоративная культура. В ходе ее реализации происходит согласование коллективных ценностей и индивидуальных ценностных ориентаций, формирует у человека чувство коллективного могущества и уверенности в своих силах через совместное преодоление трудностей и чувство всеобщей победы, улучшается социальное самочувствие, формируется сплоченность, партнерство и оздоровление отношений.

Перечень предпосылок и последовательных действий в системе управления персоналом при внедрении корпоративной культуры должен включать:

- формирование стратегии развития предприятия с одновременной разработкой модели корпоративной культуры, а также ее трансформация в адаптированную модель для целей этого предприятия и коллектива;

- прозрачность социально-экономической, профессиональной, производственной и кадровой политики предприятия;

- создание благоприятных условий для социальной защищенности, стабильной и благоприятной морально-психологической атмосферы, а соответственно высокой эффективности и мотивации труда;

- четко организованную трудовую и производственную деятельность, имеющую понятные персоналу критерии оценки; корпоративные нормы, стандарты поведения; общие социально-трудовые ценности;

- четкую и действенную обратную связь между менеджментом компании и специалистами; между управленцами и подчиненными; конструктивные межличностные

отношения по горизонтали и вертикали;

понятная и справедливая система профессионального и карьерного роста работника; морального и экономического вознаграждения; повышения уровня конкурентоспособности работника, раскрытие его потенциала;

разработанные и реализуемые в практике управления критерии оценки состояния корпоративной культуры, система контроля и механизмы ее измерения.

В контексте повышения эффективности управления персоналом предприятия наиболее жизнеспособной, эффективной и действенной моделью корпоративной культуры предприятий является та, которая соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность. Формирование новых типов организационной культуры, наиболее приемлемых для отечественных предприятий найдут широкое распространение только тогда, когда система управления персоналом через осознание, формирование и реализацию новой системы ценностей, для развития работника и производства создают условия и возможности для их практического внедрения.

Литература.

1. Etzioni, Amitai (1988), *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. N.Y.: The Free Press. (1990a), *New Hopes, Old Habits*, *National Interest*, No. 19 (Spring). P. 12-14, (1990b), *Is Poland Getting Bad Advice?* *New York Times*, June 12
2. Остаркова И. Победа разума над хаосом // *Сообщение*. 2001. № 11. С. 14-17.
3. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // *Социол. исслед.* 1996. № 7. С. 47-55.
4. Ищенко С. Труд человека может быть как суровым наказанием, так и радостью // *Управление персоналом*. – 2007. - №1. С. 34-44
5. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании. // *Управление персоналом*. – 2007. - №1. С. 48-56.
6. <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kkap.php>
7. <http://culture.niv.ru/doc/culture/lectures-radugin/020.htm>
8. <http://www.balancedscorecard.ru/book1.htm>
9. Блейк Р., Джейн С. Моутон. Научные методы управления. – К.: Доверие, 1992. – 63 с.

УДК 331.108:331.101.6

Определенна острая потребность в применении корпоративной культуры для повышения эффективности управления персоналом. Раскрыты преимущества и особенности содержания корпоративной культуры, ее позитивное влияние на достижение сбалансированности интересов сторон социально-трудовых отношений, на повышение эффективности труда и производства. Систематизированы предпосылки и особенности внедрения корпоративной культуры на угольных шахтах. Представлена последовательность действий для внедрения корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, эффективность труда, конкурентоспособность ценности.

Визначено гостру потребу застосування корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом. Розкрито переваги та особливості змісту корпоративної культури, її позитивний вплив на досягнення збалансованості інтересів сторін соціально-трудових відносин, на підвищення ефективності праці та виробництва. Систематизовано передумови та особливості запровадження корпоративної культури на вугільних шахтах. Подано послідовність дій для запровадження корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, ефективність праці,

конкурентоспроможність цінності.

A strong need in application of corporate culture to increase the efficiency of personnel management is determined. Advantages and features of the subject matter of corporate culture and its positive influence on the achievement of balance between interests of parties of social-labor relations to improve the efficiency of labor and production are revealed. Pre-conditions and features of introduction of corporate culture in the coal mines are systematized. The sequence of actions for implementation of corporate culture is given.

Keywords: corporate culture, human resources management, efficiency of labour, competitiveness of value.

Поступила в редколлегию 4.09.2010 г.

© Залознова Ю.С., 2010