JEL classification: D 23, M 14

МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗВЯГИНА А.А.,
студентка магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
Донецк, Донецкая Народная Республика
Email: k_mvd@donampa.ru

ВОЛОССКИЙ В.С.
студент магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»
Донецк, Донецкая Народная Республика
Email: k_mvd@donampa.ru

Исследована последовательность и взаимосвязь со структурными элементами механизма формирования корпоративной культуры современного предприятия. Выделены факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры. Охарактеризованы сущность, принципы, этапы и уровни формирования механизма корпоративной культуры.

Ключевые слова: *корпоративная культура, миссия, ценности, механизмы формирования корпоративной культуры, факторы, уровни.*

MECHANISMS FOR FORMING A CORPORATE CULTURE OF A MODERN ENTERPRISE

The sequence and relationship with the structural elements of the mechanism for the formation of the corporate culture of a modern enterprise has been studied. The factors influencing the development of corporate culture are highlighted. The essence, principles, stages and levels of formation of the mechanism of corporate culture are characterized.

Key words: *corporate culture, mission, values, mechanisms of corporate culture formation, factors, levels.*

Постановка проблемы в общем виде. Актуальность темы исследования обусловлена повышением роли корпоративной культуры в деятельности современных предприятий и пониманием влияния командного духа на его эффективность.

Исторический опыт показывает, что этот культурный феномен можно характеризовать в понятиях ценностей, норм, принципов, формирующих основу отношений и поведения персонала.

Корпоративная культура в определенной степени воспринимается сотрудниками предприятия, закрепляется, передается вновь прибывшим, влияя на функционирование различных систем управления.

В свою очередь, совокупность ценностей корпоративной культуры выступает базовым элементом формирования принципов и норм взаимодействия персонала предприятия, как с внешней, так и с внутренней средой.

Именно корпоративная культура является той изюминкой, которая обусловливает отличия между предприятиями и приносит успех в конкурентной борьбе.

Это доказывает необходимость постоянного изучения и анализа уровня корпоративной культуры предприятия, санировать устаревшие нормы, исследовать тенденции развития, четко формулировать перспективы развития, соответствующие стратегическим целям предприятия, что позволяет двигаться в одном направлении как единое целое.

Обозначенная проблема получила свое осмысление в трудах таких ученых, как К. Камерон, А. Кибанов, К. Куинн, Т. Питерс, Т. Соломанидина, Р. Уотерман, Ч. Хенди, Э. Шейн, К. Шольц и др.

Несмотря на то, что ученые в большинстве случаев предпочитали исследовать корпоративную культуру крупных корпораций, проблема формирования корпоративной культуры отечественных предприятий долгое время оставалась без внимания исследовательской практики.

Цель исследования – раскрыть содержание механизма формирования корпоративной культуры предприятия.

Изложение материалов основного исследования. Эффективная корпоративная культура сегодня рассматривается во всем мире как наиболее важный фактор эффективности и конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности.

Как показывает мировой опыт, большое значение имеет создание атмосферы, правил, стандартов поведения, позволяющих свести к минимуму проблемы корпоративного управления компаний, вызванных, в первую очередь, конкретными индивидуальными интересами коллектива.

Реализация положений корпоративных отношений, соблюдение которых создает атмосферу единства целей всех членов коллектива, переносит предприятие на более высокий уровень деятельности и определяет его репутацию [1].

Процесс формирования корпоративной культуры происходит с помощью внешней адаптации и внутренней интеграции компании.

В то время, как процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением ниши предприятия на рынке и приспособлением к быстро меняющемуся внешнему окружению, процесс внутренней интеграции обусловлен установлением и поддержанием действенных отношений к труду между членами коллектива.

Вместе с тем, предприятие при формировании корпоративной культуры сталкивается с рядом проблем [2].

Так, на рис. 1 приведены проблемы внешней адаптации и выживания предприятия.

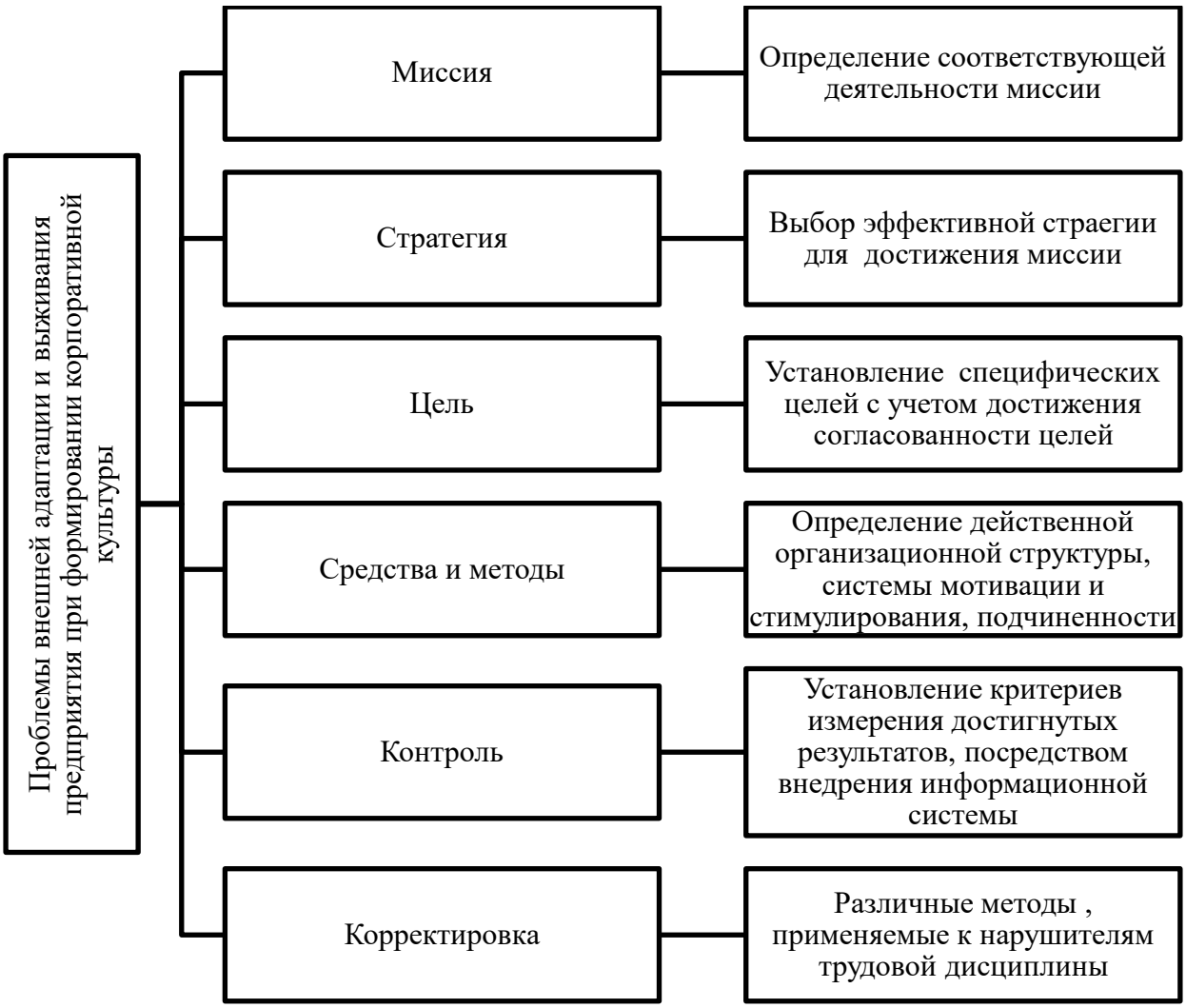


Рис. 1. Проблемы внешней адаптации и выживания предприятия при формировании корпоративной культуры

Таким образом, адаптация выступает процессом достижения поставленных целей предприятия при умелом взаимодействии с внешней средой. Решение проблемы обеспечит важнейшие параметры выживания (гибкость, стабильность, способность к оперативному реагированию).

Следует отметить, что внешняя среда значительно влияет на предприятие, проникая и в его культуру. Например, несколько предприятий, находящихся в экономическом пространстве, не могут иметь одинаковую корпоративную культуру, что обусловлено нахождением путей решения возникающих проблем членами предприятия, опираясь на свой совместный опыт.

С практической точки зрения, корпоративная культура – это продукт внутренних социальных процессов (система норм поведения, ценностей,

взаимодействующих между собой, формирующих индивидуальный организационный стиль, философию, методы принятия решений, принципы, кодекс ценностей).

Эти конструкты образуют систему непрерывно трансформирующихся и развивающихся внутренних взаимоотношений (рис. 2) [3].



Рис. 2. Проблемы внутренней интеграции предприятия при формировании корпоративной культуры

Интеграция опосредована установлением специфики, относящейся как ко всему предприятию, так и к отдельным взаимодействующим группам коллектива. Поэтому руководству предприятия необходимо уделять постоянное внимание развитию корпоративной культуры.

Решение проблем, в первую очередь, требует серьезного анализа сложившейся корпоративной культуры, во-вторых, учета степени влияния на

реализацию целей предприятия, поскольку любые изменения должны соответствовать его внутренним возможностям.

Иными словами, следует избегать ситуаций (в частности столкновения старой и новой культуры), когда руководители осознают ее уровень, пытаясь провести изменения, не воспринимаемые коллективом.

Формирование корпоративной культуры – процесс сложный и проходит ряд этапов (рис. 3) [4].



Рис. 3. Процесс формирования корпоративной культуры предприятия

Для эффективного формирования корпоративной культуры не менее важно понимание ее уровней, так называемый айсберг видимых и невидимых влияний (рис. 1.4) [5].

Видимый уровень корпоративной культуры формируются артефактами (культура, стиль одежды, правила поведения, физические символы, церемонии, расположение офисов), то есть все, что можно увидеть, услышать, понять, наблюдая поведение сотрудников.

Невидимый уровень выражается в словах, поступках, общих ценностях и убеждениях (история создания, язык общения, символы), сознательно разделяемы и культивируемых персоналом.



Рис. 4. Уровни корпоративной культуры

Вместе с тем, некоторые ценности, присущие корпоративной культуре, настолько глубоко скрыты, что сотрудники о них не догадываются. Базовые убеждения составляют сущность корпоративной культуры, контролируют поведение и решения людей на подсознательном уровне.

Как видим, процесс формирования корпоративной культуры предприятия достаточно сложный и многоаспектный, что связано с преодолением внутреннего и внешнего сопротивления изменениям как, с одной стороны, руководства и персонала, с другой – акционеров и контрагентов (рис. 5) [6].

Вместе с тем, при создании эффективного мотивационного механизма должны четко разграничиваться мотивационные факторы и стимулы, устанавливаемые при согласовании с предварительно проведенными исследованиями. В данном аспекте, руководителям особое внимание следует уделить корпоративной культуре, на основе которой формируется мотивационный механизм в стратегическом управлении предприятия в целом.

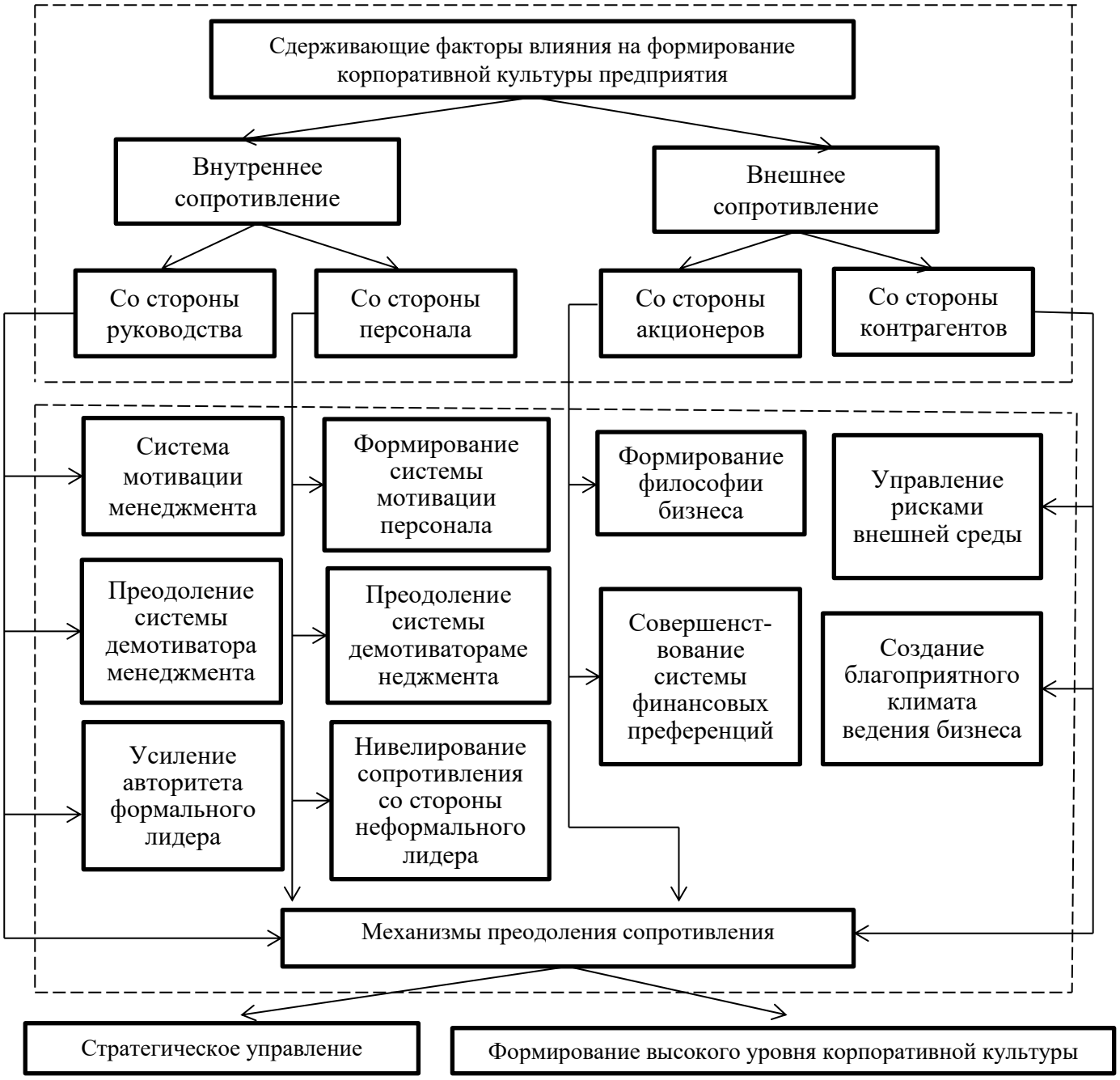


Рис. 5. Механизмы преодоления сопротивления корпоративной культуре

Эффективное преобразование и обеспечение реализации механизмов формирования корпоративной культуры современного предприятия, направленных, в том числе и на преодоление сдерживающих факторов, возможно при соблюдении ряда условий (табл. 1) [7].

Таблица 1

Условия эффективной трансформации корпоративной культуры предприятия

Условия	Характеристика
Формирование социальной базы изменений	Помимо более активного участия в производстве женщин, лиц с ОВЗ, отмечается увеличение возрастной границы работников
Поддержка, приверженность смене руководителей	Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру свои представления о корпоративных ценностях
Стабильность персонала	Длительная совместная работа сотрудников (более трех лет), при которой возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, обеспечивающие эффективную деятельность предприятия
Поэтапное движение от ценностей к нормам	Сложный, болезненный процесс, при котором, с одной стороны, происходит разрушение некоторых представлений в силу чего ценности утрачивают смысл, с другой – зарождаются новые ценностные ориентации, происходит качественное изменение структуры ценностей
Систематические изменения	Специфические возможности для изменений, что связано со сменой функций культуры в зависимости от уровня организационного развития

Трансформация корпоративной культуры требует от предприятия формирования новых критериев рекрутинга персонала, реформирования системы мотивации и стимулирования, создания критериев оценки для продвижения по карьерной лестнице, пересмотра базовых ценностей.

Следует отметить, что при реформировании корпоративной культуры предприятия могут возникать проблемы, связанные со стороны сотрудников. Поэтому от руководителей должна исходить достоверная и открытая информация для сотрудников о предстоящих изменениях, об их важности, о мерах по моделированию соответствующего поведения [8].

Поскольку формирование корпоративной культуры в части изменений сложно унифицировать, можно рекомендовать руководству предприятий внедрить механизмы реализации изменений (рис. 6) [9].



Рис. 6. Механизмы реализации изменений корпоративной культуры предприятия

Изменения корпоративной культуры предприятия проходят несколько этапов (табл. 2) [10].

Таблица 2

Этапы изменений корпоративной культуры предприятия

Этапы	Описание
1	2
Предварительный этап:	
а) осознание потребности в изменениях	воздействие внешних факторов, влияющих на предприятие
б) определение уровня затрагиваемых изменений	организационный, функциональный, групповой, индивидуальный
в) оценка степени сложности реализации запланированных изменений	определение частных целей, на их основе установление оценочных стандартов
г) SWOT и PEST-анализ	определение сил, оказывающих содействующее и сдерживающее влияние на изменения
д) определение ожиданий по степени сопротивления	определение возможных причин возникновения сопротивления, способов преодоления
е) выбор стратегии изменения корпоративной культуры	максимально совместимая с основополагающими принципами корпоративной культуры, которыми предприятие не может пожертвовать ни при каких обстоятельствах

Продолжение табл. 2

1	2
Этап I. Размораживание	Определение и преодоление первоначального сопротивления путем принятия сотрудниками новой системы взглядов, образа мышления, необходимых для проведения изменений
Этап II. Изменения	Тщательное планирование производимых изменений
Этап III. Замораживание	Обеспечение постоянства, стабильности проведенных изменений; официальное и неофициальное закрепление, принятие всеми заинтересованными лицами
Этап IV. Оценка	Определение глобальных, тактических и операционных целей, четкое описание способов их достижения, разработка критериев результативности

Кроме того, на изменения корпоративной культуры предприятия в значительной степени может влиять поведение персонала, что связано с тем, какую роль играет передача культуры в данном процессе и обоснование поведение, которые можно сгруппировать в группы (табл. 3) [11].

Таблица 3

Изменения культуры и поведения персонала

Группы изменений	Характеристика
1. Значительные культурные изменения без изменения поведения	Сотрудники могут изменить одно (несколько) верований (ценностей), но не способны изменить свое соответствующее поведение вследствие недостаточности знаний, умений и навыков
2. Статус-кво	Изменения поведения без изменений в культуре; один (группа) сотрудников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники перемен могут не хотеть
3. Постоянные изменения	Изменения происходят и в поведении, и в культуре; персонал по-настоящему, искренне верит и ценит изменения вследствие взаимной поддержки, что усиливает внутреннее удовлетворение изменением поведения в дальнейшем
4. Приверженность, последовательность	Статичность предприятия, когда оно не изменяется

Выводы. Таким образом, исходя из сущности корпоративной культуры, как объекта формирования и возможных способов ее изменений, а также с учетом факторов воздействия, предложены механизмы формирования корпоративной культуры предприятия. В рамках современного предприятия такой подход позволит разработать, согласовать и реализовать комплекс конкретных мер, направленных на формирование высокого уровня корпоративной культуры в соответствии с определенными направлениями, особенностями и состоянием существующего уровня корпоративной культуры, требований внешней среды, стратегии развития и специфики деятельности.

Научный руководитель – Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент.

Список литературы

1. Козлов, В. В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – Москва : Альфа-пресс, 2019. – 374 с.

2. Организационное поведение : учебное пособие / И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, М. В. Трощина, Д. С. Ангелова, М. В. Гончарова. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 363 с.

3. Менеджмент организации : учебник / И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, М. В. Гончарова, М. А. Малик, Л. В. Кулешова. –Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

4. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В. Кулешова, М. А. Малик [и др.]. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018 – 575 с.

5. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – Москва : Логос, 2019. – 224 с.

6. Смирнова, И. А. Корпоративная культура организации. Психолого-акмеологические основы формирования и развития / И. А. Смирнова. – Москва : КДУ, 2018. – 194 с.

7. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 136 с.

8. Лайкер, Д. К. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. К. Лайкер, М. Хосеус; Пер. с англ. М. Самсонова. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 354 с.

9. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. – Москва : Логос, 2012. – 288 с.

10. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. А. Макеев. – Москва : Ленанд, 2020. – 248 с.

11. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2019. – 624 с.