

## Глава II

### ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ

#### 2.1. Развитие корпоративной культуры — синергетическая цель предпринимательской структуры

В экономической литературе широко рассмотрена так называемая теория фирмы, в которой, как правило, излагаются три взгляда на фирму как на минимизирующее затраты устройство.

*Первый*, технологический подход базируется на рассмотрении различных типов дополняемости затрат или спроса и использовании фирмой экономии от масштаба или сферы деятельности. Он уже частично был нами рассмотрен при определении размеров горизонтальной и вертикальной интеграции фирм.

*Второй взгляд* на фирму как на долгосрочное соглашение ее единиц, или контракт, как и первый, имеет мало общего с правовым определением фирмы. Фирмы, которые согласны разделить некоторые постоянные затраты, производитель и розничный торговец, которые подписывают контракт, определяющий строгие вертикальные ограничения, — все могут рассматриваться по меньшей мере как частично интегрированные, хотя формально и остаются отдельными субъектами.

*Третий взгляд* на фирму — точка зрения неполного договора — подходит несколько ближе к правовым определениям. Он подчеркивает, что фирмы и контракты — это, скорее, различные типы управления. Такой подход рассматривает фирму как особый способ принятия решений о том, что необходимо делать в случаях, которые не были предусмотрены в контракте. Он исходит из идеи, что неполные контракты необходимы в следующих случаях: вероятность появления непредвиденных случайностей; значительное количество таких случайностей, затрудняющее их определение в письменной форме. В результате первоначальный контракт определяет лишь самые общие принципы отношений. Такой подход кажется наиболее реалистичным в современных условиях, он, на наш взгляд, наиболее близок к синергетическому.

Рассматривая предпринимательскую структуру как систему, можно сказать, что ей присуще состояние *эмерджентности* — несоответствия (отличия) общего эффекта действия различных механизмов в системе от арифметической суммы частей, составляющих целое («сумма частей не равна целому»)<sup>1</sup>.

Базируется это предположение на том, что для проявления эмерджентности необходимым условием является, во-первых, множественность элементов в системе, а предпринимательская структура может объединять как отдельных предпринимателей, так и организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью. Во-вторых, необходима множественность отношений в системе, и эти люди и организации могут быть объединены (связаны) транзакционными

---

<sup>1</sup> Кузнецов Б. Л. Введение в экономическую синергетику. // Наб.Челны: Изд-во КамПИ, 1999.

связями и (или) схемой владения. Третьим условием является наличие синтезирующей динамики в системе, то есть наличие такого изменения в системе, когда интегрируются элементы, образуя при этом новые отношения (связи, взаимодействия); предпринимательская структура объединяется, например, для реализации полного производственного или инновационного цикла в одном или нескольких сегментах рынка. И четвертое условие — разнородность элементов системы — может выполняться различием организационно-правовых форм предприятий, входящих в конкурентную структуру. Наличие данных условий в системе создаст потенциал эмерджентности<sup>1</sup>.

Возможность реализации комплексных производственных и инновационных циклов и повышения его эффективности с помощью развития системы транзакций (договоров) и развития собственной схемы владения и структуры капитала (которую, как уже было сказано выше, может иметь предпринимательская структура) говорит о наличии у нее *синергетического потенциала*, то есть способности элементов системы и отношений между ними к когерентному (согласованному во времени) взаимодействию по единому вектору системы целей, приводящему, в конечном счете, к качественному переходу системы из одного состояния в другое<sup>2</sup>.

Взгляд на фирму как на неполный контракт в условиях неопределенности, а в нашем случае — на конкурентную структуру как на синергетическую систему, позволяет предположить, что реализация ею своей деятельности может приводить к появлению так называемого *синергетического эффекта*, то есть эффекта, вызванного скоординированным в пространстве и времени действием разнородных по природе механизмов, приводящего к качественным изменениям в системах<sup>3</sup>.

Синергетические эффекты в экономических системах должны, в конце концов, приводить к качественному скачку эффективности функционирования системы. При этом эффективность функционирования системы не должна отождествляться с традиционной экономической эффективностью.

В частности, предлагается рассматривать формирование синергетических эффектов через систему целей организации, состоящую из целей первого порядка, второго и третьего порядка. Кроме того, предлагается выделить еще *синергетические цели*, или цели нулевого уровня, обеспечивающие прорыв производителя на новые рынки. Инновационность, запредельность (преодоление порога эффективности и наукоемкости, доступного на момент постановки цели), наличие нового качества в сравнении с имеющимися образцами — обязательное требование синергетической цели<sup>4</sup>.

Трудно не согласиться, но возникает закономерный вопрос: как формируются такие синергетические цели? Ведь если нельзя оценивать синергетический эффект как чисто экономический, значит, и формирование

---

<sup>1</sup> Кузнецов Б. Л. Введение в экономическую синергетику // Наб.Челны: Изд-во КамПИ, 1999

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

системы целей организации должно выявлять факторы, не поддающиеся конкретной количественной оценке, факторы, для которых не представляется сразу обозначенным временной горизонт, факторы, действие которых и помогает некоторым фирмам достигать феноменальных результатов.

Определению таких факторов, хотя бы для предварительных набросков синергетических целей, может служить путь *выявления существующих проблем* в традиционной постановке целей организации. После определения целей первого уровня и выявления существующих проблем, кажущихся наиболее важными для инновационного развития предприятия, аналитически прогнозируется отрицательный результат в достижении цели в случае, если проблемы решены не будут, и для достижения положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели следующего уровня. После этого процесс повторяется до тех пор, пока не будут определены такие цели, которые могут быть вынесены на нулевой уровень главных целей организации и стать синергетическими. И только после этого, на наш взгляд, можно начинать строить дерево целей организации заново, ориентируясь на постановку синергетической цели, решая насущные практические задачи. То есть определяя уже конкретные атрибуты достижения каждой цели в пределах заданного временного горизонта.

Как выявить синергетические цели для современной конкурентной структуры, интегрированной для реализации комплексного инновационного цикла?

Начать предлагается с традиционной постановки целей, называемых обычно целями первого уровня. Такими целями являются:

- окупаемость инвестиций;
- максимизация прибыли;
- готовность к восприятию внешних угроз.

По этим трем направлениям и будет проводиться поиск целей, которые могут быть названы синергетическими. Внимание предлагается сосредоточить на специфике неполного контракта и окружающей среды, в которой он действует: в мире, полном непредвиденных случайностей и неучтенных обстоятельств, несовершенной коммуникации и непредсказуемого «человеческого фактора».

Как уже говорилось, контракты, в условиях которых рассматриваются конкурентные структуры, являются весьма неполными вследствие транзакционных затрат. Как это влияет на окупаемость инвестиций? Во-первых, отдельные случайности, с которыми столкнутся стороны, могут быть непредсказуемы на момент заключения контракта. Во-вторых, даже если их можно предвидеть, количество их может быть слишком велико для того, чтобы их зафиксировать в контракте. В-третьих, проверка контракта (проверка выполнения обязательств) может оказаться дорогостоящей. И, в-четвертых, проводимые в жизнь контракты могут включать значительные юридические

затраты. Можно сказать, что минимизация транзакционных затрат является одной из главных проблем организационных решений<sup>1</sup>.

Можно сформулировать причины *неполноты контракта*. У нас нет хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах — двух важных экономических явлений. В большей части заключенных контрактов не отражается большинство возможных случайностей. Когда происходят эти не оговоренные случайности, действия сторон зачастую приводят к конфликтам.

Возможны промежуточные формы заключения контракта, которые существуют как бы между отсутствием контракта (при неограниченном торге между сторонами) и полным контрактом. Эти промежуточные формы могут принести экономию транзакционных затрат в сравнении с полными контрактами, но в то же время исключают эффекты неограниченного торга<sup>2</sup>. Существуют две возможности решения таких проблем: обращение к третьей стороне для принятия эффективного решения и предоставление одной из двух заинтересованных сторон права определять в случае неспецифированных ситуаций.

Арбитраж как вид обращения к третьей (незаинтересованной) стороне может иметь место, но он обладает рядом недостатков: внешний арбитр может быть дорогостоящим, и ему понадобится некоторое время на изучение ситуации, а цена времени может быть достаточно высока. Внутренний арбитр должен быть хорошо информированным, непредвзятым и неподкупным.

Скорее, полномочия по выходу из неспецифированных непредвиденных ситуаций — *власть* — могут быть переданы одной из заинтересованных сторон, чем арбитражу. Власть может являться целью II уровня, чтобы цель окупаемости инвестиций могла быть достигнута.

Проблемы, возникающие при максимизации прибыли предприятием, работающим в инновационной сфере, кратко можно сформулировать так:

- высокие транзакционные затраты;
- высокая длительность инновационного цикла;
- неиспользованные возможности: эффекта масштаба, концентрации и централизации производства;
- высокие издержки.

Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения этих проблем приводит, соответственно, к неудаче в максимизации прибыли. Для реализации положительного результата в достижении этой цели и решения выше обозначенных проблем в качестве целей II уровня можно представить:

- реализацию эффекта вертикальной интеграции (кроме всего прочего, подразумевающего внутреннее объединение сделок или создание концерна);
- реализацию эффекта горизонтальной интеграции (картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций).

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

<sup>2</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

Рассматривая готовность предпринимательской структуры к восприятию внешних угроз, необходимо обратить внимание на следующий факт. Постулатом большей части экономической теории является то, что фирмы максимизируют ожидаемые прибыли. Существует, однако, широко распространенное представление, что на практике менеджеры могут иметь другие цели (например, максимизация размера и роста фирмы, привилегий положения менеджера).

Акционеры фирмы являются конечными претендентами на ее выручку за вычетом стоимости использованных ресурсов. Следовательно, если они оказались в состоянии создать фирму, они будут выбирать решения, которые минимизируют затраты и максимизируют прибыль. Таким образом, отсутствие максимизации прибыли связывают с разделением собственности и контроля.

Существуют две причины того, почему акционеры могут не желать максимизации ожидаемой прибыли. Во-первых, они могут быть не склонными к риску; они могут далее хотеть, чтобы фирма принимала решения, приводящие к тому, чтобы ее прибыль отрицательно связывалась с колебаниями экономики (точно так же, как иметь портфель с наименьшим риском), даже если эти решения не вполне максимизируют ожидаемую прибыль. Во-вторых, например, цена одно из продуктов фирмы может влиять на благосостояние акционеров не только через прибыль фирмы, но также через потребление ими этого товара, пока фирма не является совершенно конкурентной.

Приверженцы теории «принципал — агент» (принципал — от лат. *principalis* — главный, глава, хозяин, доверитель, лицо, от имени которого действует агент, представитель, доверенное лицо) и ее течений применяли с начала 1970-х гг. такой подход, согласно которому отклонения поведения фирмы от прибылемаксимизирующего должны быть объяснены, а не просто приняты без доказательства, а также сведены к неспособности акционеров контролировать в достаточной степени менеджеров и представлять положение фирмы в отношении «затраты — спрос»<sup>1</sup>. Например, свобода действий менеджеров (скажем, возможность приработков) может быть разрешена по причине лучшей информированности менеджеров по сравнению с держателями акций. Заботу о размере или росте, возможно, и нельзя прямо отнести к внутренним предпочтениям этих параметров акционерами или менеджерами, скорее, это может быть следствием конфликтов между ними. Например, неполная информированность акционеров относительно технологии фирмы может позволить менеджерам преувеличить потребность в персонале, понизив интенсивность работы. Аналогично рост фирмы может быть желателен для менеджеров не только ради собственно успокоения, но и потому, что он позволяет им и их подчиненным получить большие возможности для продвижения по службе.

Неудача в максимизации прибыли снижает цену акций фирмы и заставляет сторонних предпринимателей — налетчиков — покупать фирму, заменять ее менеджмент и направлять фирму в сторону максимизации прибыли. Угроза таких захватов служит дисциплинированию менеджеров. В той степени, в какой

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745

неправильное управление увеличивает угрозу захвата, угроза потери ренты может заставить менеджеров быть менее ленивыми. Одной такой рентой может служить престиж или репутация. Другой может быть досуг на работе (безделье) из-за несимметричности информации акционеров и менеджеров.

Угроза захвата, кроме того, сопровождается следующим отрицательным влиянием на стимулы менеджмента. Во-первых, она снижает стимулы менеджеров к осуществлению долговременных инвестиций, так как они могут не воспользоваться полученными прибылями. В результате менеджеры начинают проводить близорукую политику. Во-вторых, угроза захвата разрушает стабильность работы менеджеров и усиливает их озабоченность своей карьерой, что может привести к управленческим решениям, противоположным интересам фирмы. В-третьих, она сокращает срок взаимоотношений между менеджерами и работниками и может помешать развитию доверия между ними.

Таким образом, чтобы иметь готовность к восприятию внешних угроз необходимо *выработать эффективный дисциплинарный механизм против отступлений от максимизации прибыли*. Это может быть целью II уровня для данного направления развития фирмы.

На рис. 2.1 представлено формирование целей I уровня и переход к формированию целей II уровня.

<i>Цели I уровня</i>			
Окупаемость инвестиций	Максимизация прибыли		Готовность к восприятию внешних угроз
<b><i>Проблемы</i></b>			
1. Высокие транзакционные затраты 2. Ситуация «неполного контракта»	1. Высокие транзакционные затраты; 2. Высокая длительность инновационного цикла	3. Неиспользованные возможности: • эффекта масштаба; • концентрации и централизации производства 4. Высокие издержки	1. Менеджмент может иметь цели, отличные от цели максимизации прибыли 2. Акционеры могут иметь цели, отличные от максимизации прибыли
<b><i>Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем</i></b>			
Непредвиденные случайности	Неудача в максимизации прибыли		
Конфликты		Захват	
<b><i>Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели II уровня</i></b>			

Рисунок 2.1 — Формирование целей I уровня, переход к формированию целей II уровня

Достижение власти как первой из целей второго уровня вовсе не означает, что заинтересованные стороны не будут вести переговоры в последующем. Решение, предпочитаемое обладающей влиянием стороной, может быть очень дорогим для другой стороны. Какое-нибудь альтернативное решение может

быть взаимовыгодным, а сторона, облеченная властью, может получить выигрыш, если она откажется от использования этой власти. Власть меняет свое состояние *status quo* в процессе торга — она гарантирует стороне, которая обладает ею, лучшее положение. В свою очередь, последующее распределение выигрыша от торговли будет влиять на первоначальные инвестиции<sup>1</sup>.

Гроссман и Харт называют контроль поставщика (соответственно покупателя) положением, при котором поставщик (покупатель) обладает властью принятия решения. Интеграция определяется как распределение остаточных прав по контролю в пользу одной из сторон. Неинтеграция относится к случаю, когда область решений имеет, по крайней мере, два измерения, и каждая сторона имеет власть в отношении, по крайней мере, одного из них (в противоположность интеграции, когда одна сторона обладает властью по всем направлениям). Оптимальное соглашение — то, которое лучше всего защищает инвестиции (или то, которое в ситуации неэффективного торга дает наивысшие выигрыши от торговли). В ситуации неполного контракта право собственности является вторым наилучшим решением для защиты чьих-то инвестиций.

Хотя право собственности (возможно, в делегированной форме) помогает определить набор решений, из которого сторона, обладающая властью, может делать выбор, полностью определить его оно не может. Должно существовать общее понимание того, что называется масштабом власти, даже когда этот масштаб не определен заранее; и подобное понимание (аспект корпоративной культуры) облегчает ситуацию, когда происходят неожиданные случайности.

Таким образом, к *проблемам*, возникающим при достижении такой цели II уровня, как власть, можно отнести определение масштаба власти и сложность области принятия решения, если она имеет более чем одно измерение. Отрицательным результатом в данном случае будет неинтеграция, когда каждая из сторон будет иметь власть в отношении, по крайней мере, одного из них. Для реализации положительного результата в достижении цели — власти — интеграция — распределение остаточных прав по контролю в свою сторону — может быть определена как цель III уровня.

*Проблемы*, сопровождающие реализацию эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции, кратко можно изложить следующим образом: сложность управления производством; сложность управления капиталом; отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах.

К отрицательным результатам, возникающим при неудовлетворительном решении данных проблем, можно отнести: ценовую дискриминацию; контроль промежуточных цен; ненаблюдаемый оборот; влияние на монопольную цену.

Для достижения положительного результата при реализации эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции необходимо привлечение финансовых институтов (финансовая интеграция), то есть банков, инвестиционных компаний. Создание с их помощью холдингов, конгломератов,

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

ФПГ может облегчить управление предпринимательской структурой за счет самостоятельности дочерних фирм; осуществлять перелив капитала, минуя традиционный рынок; сократить длительность и затраты комплексного инновационного цикла. Привлечение финансовых институтов можно обозначить как цель III уровня в направлении максимизации прибыли.

*Проблемы* при выработке эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли возникают аналогичные указанным в предыдущем случае, а вот отрицательный результат в достижении цели в случае их нерешения будет носить иной характер.

Разница между понятиями «наблюдаемость» и «проверяемость» имеет отношение к возможности того, что принципал может наблюдать действия агентов, но не может подтвердить свои наблюдения (то есть не может предоставить достаточные доказательства), например, в суде. Так как исполнение не может быть проверено судом, контракты, которые зависят от исполнения, не могут быть составлены, поскольку суды не в состоянии провести их в жизнь. Например, когда агент выступает как часть производственной команды, надежные бухгалтерские процедуры могут оценить только действия команды, а не индивидуальные вклады. Тем не менее, внутренний наблюдатель (главный исполнитель или контролер, например) может определить эти личные вклады, тогда как внешний не может. Это применимо и к выполнению заданий дополняющими отделами (производственным и маркетинговым) или бригадами рабочих.

Вознаграждение за наблюдаемое, но не проверяемое исполнение на основе власти — наиболее широко распространенное явление. Например, фиксированный размер совокупного вознаграждения предотвращает превращение власти в произвол посредством устранения стимулов принципала к искажению выполнения работы агентами. Альтернативный, но аналогичный механизм, который работает даже при наличии единственного агента, существует, если принципал обладает репутацией защитника. Например, работодатель, который имеет репутацию справедливого в обращении со своими работниками (вознаграждает их в соответствии с исполнением), то есть не злоупотребляет властью, в состоянии предложить своим служащим более действенные стимулы и поэтому будет неохотно эксплуатировать свою репутацию, не вознаграждая их справедливо, лишь для того, чтобы увеличить краткосрочную прибыль.

В связи с вышеизложенным, ненаблюдаемость и непроверяемость могут быть отнесены к отрицательным результатам в достижении рассматриваемой цели.

Одной из возможностей достижения положительного результата может являться эталонная конкуренция.

*Эталонная конкуренция* в чем-то аналогична применению власти, чтобы наградить агентов, когда их действия наблюдаемы, но не проверяемы — и то, и другое основывается на сравнении действий агентов. Тем не менее, они отличаются по духу. Эталонная конкуренция полагается на корреляцию технологий исполнения, но не на возможность проверки деятельности; более того, сравнение может быть выполнено со сторонними фирмами, например,



конкурирующими. В случае власти результат вытекает из не наблюдаемости и не полагается на корреляцию технологий. Введение эталонной конкуренции может являться целью III уровня для рассматриваемого направления постановки целей. На рис. 2.2 представлено формирование целей II уровня и описанный переход к формированию целей III уровня.

<b>Цели II уровня</b>			
<i>1.1 Власть</i> Обретение полномочий по выходу из неспецифированных ситуаций	Реализация эффекта вертикальной интеграции  Внутреннее объединение сделок, концерн	Реализация эффекта горизонтальной интеграции  Картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций	Выработка эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли
<b>Проблемы</b>			
1. Масштаб власти 2. Область решения имеет более 1 измерения	1. Сложность управления производством 2. Сложность управления капиталом 3. Отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах		
<b>Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем</b>			
Не интеграция Каждая сторона имеет власть в отношении $\geq 1$ измерения области принятия решений	1. Ценовая дискриминация 2. Контроль промежуточных цен 3. Ненаблюдаемый оборот 4. Влияние на монопольную цену		1. Ненаблюдаемость 2. Непроверяемость
<b>Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели III уровня</b>			

Рисунок 2.2 — Формирование целей II уровня, переход к формированию целей III уровня.

Как уже говорилось выше, чтобы избежать опасностей в будущем, стороны должны подписывать полные контракты, или, если контракты чересчур дороги или сложны в составлении, должны, как минимум, соблюдать правильное использование структуры власти (неполный контракт). Практика, однако, показывает, что отношения между фирмами имеют тенденцию быть более неформальными, чем предсказывалось теорией.

Это часто верно даже тогда, когда фирмы вступают в долгосрочные отношения. Тенденция к неформальным отношениям в практике принятия решений может быть отнесена к проблемам, возникающим при достижении цели — интеграции — как распределения остаточных прав по контролю в свою сторону.

Фирма, обманывающая в какой-то момент времени (то есть принимающая решения, которые не являются совместно эффективными, — отрицательный результат в достижении вышеуказанной цели), рискует потерять будущие выгоды сделки со своим партнером. Эффективность контракта тогда поддерживается при помощи репутации. Репутация позволяет фирме сэкономить на составлении полного контракта или на затратах распределения власти. Приобретение и сохранение репутации как заменителя контрактов и права собственности может являться *синергетической целью* конкурентной структуры в направлении окупаемости инвестиций. Перевод этой цели на нулевой уровень синергетических целей может позволить по-новому осуществить постановку иерархической системы целей, определить временные горизонты и сформулировать атрибуты достижения целей, определить средства и конкретные задачи, учитывая в каждом конкретном случае влияние фактора репутации и его важности для как для окупаемости инвестиций, так и для функционирования компании в целом.

Неоклассическая теория предполагает, что члены организации действуют так, чтобы максимизировать целевую функцию нескольких стандартных переменных (таких, как доход и усилия)<sup>1</sup>. Это вызывает два вопроса: включают ли эти цели другие переменные (престиж, эгоизм, власть, число подчиненных, размер бюджета, хорошее настроение, дружбу и др.)? Имеют ли они хорошо определенную целевую функцию, пользуются эмпирическими правилами или их цель — «удовлетворение»?

Относительно первого вопроса (аргументы целевой функции) мы должны признать, что ряд целей, отличных от дохода и усилий, кажется, мобилизует энергию членов организации. Конечно, интересно узнать, входят они непосредственно в функцию полезности или же являются промежуточными целями, которые помогают достижению основных целей. Как отмечалось ранее, возможен случай, когда менеджер получает удовлетворение от большого числа подчиненных, например, потому, что это служит сигналом для рынка труда (менеджер, ответственный за важное подразделение, вероятно, является способным менеджером) или же потому, что это способствует более спокойной деятельности и тем самым снижает тяжесть работы (усилия). Экономист сталкивается со знакомой дилеммой. Увеличение числа объясняющих переменных (аргументов целевой функции) делает более легким объяснение явлений реального мира. В то же время теория лишается способности предсказания. Добавляя остаточное число аргументов, можно всегда объяснить любой род поведения. Наоборот, сокращение до небольшого числа предопределенных основных переменных восстанавливает некоторую дисциплину. Насколько «инспирированными» были экономисты-неоклассики при выборе основных переменных, еще неизвестно. В направлении максимизации прибыли при реализации цели — финансовой интеграции — вышесказанное позволяет предположить, что кроме чисто экономических, могут возникнуть *проблемы* нематериального характера крупных структур, такие как

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

проблемы внешнего приспособления и проблемы внутренней интеграции. Последствия — принятие неэффективных решений на местах — являясь, кроме всего прочего, отрицательным результатом в достижении цели, будут носить уже и материальный характер. Для реализации положительного результата в достижении обсуждаемой цели необходимым условием может считаться развитие организационной культуры.

Организационная культура — это система основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла и развила, обучаясь тому, как справиться с проблемами внешнего приспособления и внутренней интеграции. Она работает достаточно хорошо, чтобы считать ее дееспособной и поэтому пригодной для передачи новым членам как действенного способа понимать, представлять и чувствовать связь с этими проблемами<sup>1</sup>. Развитие организационной культуры может быть представлено как следующая *синергетическая цель* предпринимательской структуры. При осуществлении постановки экономических целей с этой точки зрения могут быть выявлены многие ранее не учтенные факторы, влияние которых направлено на преодоление как внутренних, так и внешних конфликтов, проблем интеграции, взаимодействия между различными структурными подразделениями, отвечающими за разные фазы производственного или инновационного цикла.

Возвращаясь ко второму вопросу — вероятности того, что экономические агенты не занимаются оптимизацией, — надо отметить, что он является, конечно, крайне важным. В действительности члены организации часто применяют эмпирические правила вместо проведения сложных расчетов. Однако многие действия, которые выглядят неоптимизирующими, в действительности могут быть результатами оптимизации при наличии ограничений и поэтому могут вовсе не быть иррациональными. Например, работник вообще не имеет времени, чтобы использовать всю информацию, которая относится к процессу принятия решений, он может принять решения, которые при лучшей информированности выглядят нерациональными. Однако решение может быть рациональным, обусловленным скрытой ценой времени, необходимой для сбора информации. Аналогично время и усилия, которые требуются для расчета оптимальных решений комплексных проблем, обмениваются на неэффективность принятия решений. Таким образом, решения, которые максимизировали бы прибыль в условиях полной коммуникации, не будут выполняться в условиях неполной коммуникации.

Эталонная же конкуренция также имеет свои пределы. Единицы, которые должны быть сравнены, возможно, столкнутся с разными условиями (например, корреляция ситуаций может быть не очень тесной). Более того, их деятельность может быть искажена бухгалтерскими особенностями или ошибками измерений. Наконец, деятельность менеджера зависит от активов, которые они получили в наследство. Хотя это может и не быть проблемой в теории, подобное влияние таких факторов требует, чтобы эталонная конкуренция была более утонченной.

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

Несовершенство коммуникации и непрямая корреляция ситуаций являются *проблемами* реализации эталонной конкуренции. Основным отрицательным результатом в достижении этой цели является то, что цена времени для сбора информации становится выше цены эффективности принимаемых решений (рис. 2.3).

<b>Цели III уровня</b>		
1.2 Интеграция	Привлечение финансовых институтов (банков, инвестиционных компаний) — финансовая интеграция Холдинг, конгломерат, ФПП	Введение эталонной конкуренции
Распределение остаточных прав по контролю в свою сторону		
<b>Проблемы</b>		
Тенденция к неформальным отношениям между фирмами в практике принятия решений	1. Проблемы внешнего приспособления 2. Проблемы внутренней интеграции	1. Несовершенство коммуникации 2. Непрямая корреляция ситуаций
<b>Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем</b>		
Принятие решений, не являющихся совместно эффективными	Принятие неэффективных решений на местах	Цена времени для сбора информации выше цены эффективности принимаемых решений
<b>Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются синергетические цели</b>		

Рисунок 2. 3 — Формирование целей III уровня, переход к формированию синергетических целей

Таким образом, фирмы должны обладать запасом знаний, которым руководствуются члены организации при принятии решений и для координации в мире несовершенной коммуникации.

Контекст информации, которой обладает индивидуальный член, устанавливается информацией, которой владеют все другие члены. Чтобы рассмотреть память организации как сниженную до памяти индивидуальных членов, необходимо возвысится над или снизится до объединения индивидуальных памятей посредством разделенного в прошлом опыта, опыта, который установил чрезвычайно детализированную и специфичную форму информации, лежащую в основе рутинных действий<sup>1</sup>.

Организационная память помогает участникам находить удовлетворительные решения в случае принятия комплексного решения и координировать их соответствующие действия в отсутствие совершенной коммуникации.

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

*Развитие организационной памяти* как запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации может представлять собой одну из *синергетических целей* предпринимательской структуры. Без накопления как положительного, так и отрицательного опыта постановка каких бы то ни было целей, на наш взгляд, вообще не имеет смысла. На рис. 2.4 представлены сформированные цели конкурентной структуры, которые можно назвать синергетическими ввиду того, что, имея нематериальный характер, они заставляют фирму, желающую совершить синергетический прорыв и реализовать, соответственно, синергетический эффект, обращать внимание на более тонкие вещи, чем просто планирование производства. Мы осуществили своеобразное движение по кругу, начав со стандартных целей I уровня, и пришли к некоторым синергетическим целям, с которых можно начинать построение системы целей.

Кроме того, необходимо уточнить, что это только один из взглядов на формирование синергетической системы целей конкурентной структуры для формирования комплексного инновационного цикла в различных сегментах рынка. Исследование может идти по различным направлениям, которые в другом контексте могут показаться более важными. И здесь мы опять сталкиваемся с субъективным фактором, значение которого вообще трудно поддается (если вообще поддается) оценке и формализации в любой сфере человеческой деятельности.

<i>Синергетические цели</i>		
Приобретение и сохранение репутации фирмы	Развитие организационной культуры	Развитие организационной памяти
как заместителя контрактов и права собственности	— системы основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла, развила, обучаясь тому, как справляться с вышеназванными проблемами	— запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации

Рисунок 2. 4 — Формирование синергетических целей

Переходя к вопросу об определении миссии организации, необходимо отметить, что выработать какой-то общий механизм здесь, естественно, не представляется возможным, как ввиду вышеуказанного человеческого фактора в руководстве, так и ввиду разнообразия сфер деятельности компаний, каждая из которых может вносить своеобразные нюансы в формирование миссии организации.

Условиями реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии организации являются:

- выбор направления движения в сторону исторических трендов развития;
- предупреждение возможных внешних угроз, грядущих изменений;
- своевременное обнаружение пороговых барьеров в развитии и своевременную мобилизацию ресурсов на их преодоление;

своевременное обнаружение внутрисистемных угроз и своевременная мобилизация управленческих, материальных и информационных ресурсов на их преодоление;

формирование корпоративной ориентации на преодоление инерции, на стратегические и тактические инновации; на предельные цели<sup>1</sup>.

Проведенный анализ целей предпринимательской структуры, которая с помощью развития системы трансакций, схемы владения и структуры капитала стремится реализовать комплексный инновационный цикл в различных сегментах рынка, выявил различные влияющие на этот процесс факторы. Учет этого влияния, а также предложенных синергетических целей, таких как репутация, в качестве заменителя контрактов и права собственности и организационной памяти в качестве запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации может помочь организации сформировать миссию, отвечающую вышеназванным условиям.

Еще одно условие реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии — формирование в организации способности к реализации человеческого фактора, способности людей действовать в команде, руководствуясь духом высокой корпоративной культуры, высших этических идеалов<sup>2</sup> — выполняется автоматически при реализации такой синергетической цели, как развитие организационной культуры.

## 2.2. Формирование корпоративной культуры

Корпоративная культура как небольшой фирмы, так и транснационального холдинга определяется следующими факторами:

национальной культурой и менталитетом;

сектором экономики, типом производства;

уровнем экономического, социально-политического и культурного развития региона, в котором расположено конкретное предприятие холдинга.

Национальный менталитет и стиль управления определяют особенности корпоративной культуры, складывающейся на предприятиях данной страны. В Америке доминирует культура успеха, в Европе — согласия, в Японии — синтез, в России — принадлежности, правил, силы<sup>3</sup>.

К главным принципам формирования корпоративной культуры авторский коллектив настоящей книги относит следующие:

*комплексности сценарного развития компании*, который выражает не только отношения между членами компании, но и представления о назначении компании в целом и ее членов, цели, характер продукции и рынок, которые определяют эффективность производственно-сбытовой деятельности;

*определения ценностей*, приемлемых и желаемых для данной компании;

---

<sup>1</sup> Кузнецов, Б.Л. Введение в экономическую синергетику // Наб.Челны: Изд-во КамПИ, 1999.

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51-55.

*соблюдения традиций*, которые в значительной мере определяют характер экономической системы, стиль управления;

*отрицания силового воздействия*, согласно которому нельзя искусственно насаждать слабой культуре сильную и наоборот или корректировать ее. Эффективность сильной культуры, как и слабой, зависит от конкретных условий;

*комплексной оценки*, в соответствии с которым оценка воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе. Этот принцип предусматривает не только учет способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния.

Корпоративная культура складывается в соответствии с ее сущностью из определенных организационных атрибутов (явных и скрытых норм, образцов поведения, исторических предпосылок и др.) при условии, что они воспринимаются большинством членов компании и оказывают влияние на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии организационной культуры наряду с основными принципами необходимо принимать во внимание ряд ее определенных признаков (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 — Основные признаки формирования корпоративной культуры

В процессе формирования и развития корпоративной культуры немаловажное значение имеет определение и учет факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Корпоративная культура участвует также в следующих важнейших элементах экономической культуры:

предназначение организации (миссия, цели, задачи). Бесцельное существование разрушительно, а миссия как раз выражает основной смысл, предназначение и принципы жизни. Если она четко сформулирована (причем вместе с коллективом) и ее положениям следуют ежедневно, такую организацию можно считать безусловным новатором. В идеале предназначение компании необходимо формулировать еще до ее создания. Однако еще ошибочнее придумывать миссию только потому, что так принято в классическом менеджменте, или потому, что она есть у других. Руководитель должен прочувствовать внутреннюю потребность в создании миссии — только тогда она будет двигаться вперед;

средства, включающие деятельность членов организации, систему стимулирования, информационное обеспечение и др.;

критерии достижения целей и оценки результатов;

средства внутренней интеграции, к которым относятся приемы включения новых членов в организацию, способы разделения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование героев, символов, мифов организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напомнить работающим о поведении, которое от них требуется) и др.<sup>1</sup>.

В организации нет монополии на право создания общей атмосферы. Культуру нельзя навязать социальному механизму, каким является организация, но ее можно модернизировать. В то же время формирование миссии всегда остается прерогативой начальства. Власть, данная руководителю, предоставляет ему преимущества и в формировании корпоративных ценностей, и в выборе стиля поведения хотя бы по той причине, что формальный лидер имеет доступ к рычагам власти, с помощью которых он может влиять на ключевые процессы. И обязан это делать.

Работа по формированию корпоративной культуры в компании должна вестись в двух основных и тесно связанных друг с другом направлениях: первое — взаимодействие с внешней средой, второе — взаимодействие с внутренними подразделениями.

*Специфика взаимодействия с внутренними подразделениями обусловлена двумя основными факторами.*

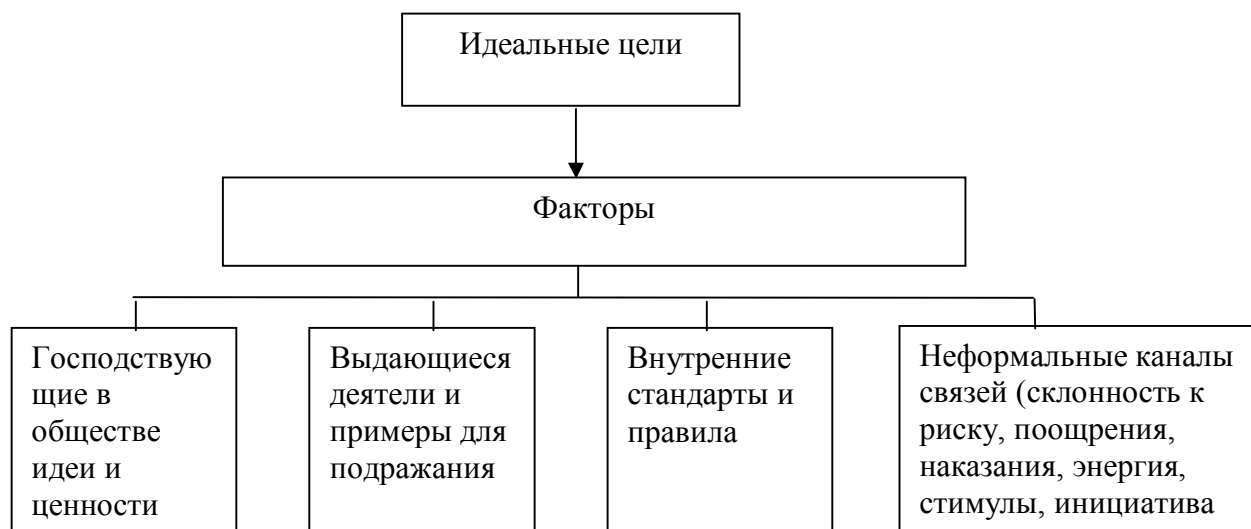


Рисунок 2.6 — Классификационная схема факторов, влияющих на цели корпоративной культуры

<sup>1</sup> Голубева, Е. Корпоративная экология внутри компании. — Режим доступа: <http://www.job-today.ru>. — Загл. с экрана.

Дудина, С. Корпоративная культура и Public Relations. — Режим доступа: <http://www.sbcinfo.ucnex.ru/articles/index.htm>. — Загл. с окна.

Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.



С одной стороны, для сотрудников организации ее деятельность является неотъемлемой и значительной частью их собственной деятельности и потому становится для них значимой. А значит, они являются наиболее «заряженными» на взаимодействие с ней, наиболее чувствительны к любому ее действию.

С другой стороны, поскольку они фактически и являются носителями, проводниками этой деятельности, то, как никто другой, могут видеть, насколько провозглашаемое в организации и реально осуществляемое в ней соответствуют друг другу.

Сравнивая провозглашаемые ценности с тем, как они реализуются, сотрудники начинают лучше понимать истинные ценности, характерные для данной компании. В результате они делают выводы о том, что, для чего и как делается в компании. Именно на этом этапе возникает или чувство удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Если в организации провозглашается ценность высокотехнологичного производства, то это должно сопровождаться оснащением рабочих мест соответствующим оборудованием, должны создаваться условия его эффективной и грамотной эксплуатации. Если речь идет о производстве высококачественных продуктов, то должен быть обеспечен контроль качества. Если говорится о том, что профессионализм сотрудников — одна из важнейших ценностей организации, то на уровне осязаемых действий должны обеспечиваться возможности их профессионального роста и реализации их профессиональных способностей. Бесмысленно говорить о нравственных нормах, если соответствующее поведение сотрудников не получает позитивного подкрепления или поведение менеджмента их дискредитирует.

По сути, любая деятельность, осуществляемая в рамках организации — как производственная, так и непроизводственная — порождает то или иное отношение к ней сотрудников организации и, значит, может стать предметом обсуждения. Понимание этого позволяет почувствовать всю сложность и многогранность деятельности по формированию и развитию корпоративной культуры<sup>1</sup>.

Взаимодействие с внутренними подразделениями начинается с комплекса мероприятий по пониманию, формулированию и закреплению в документах основ корпоративной идеологии, то есть предназначения (миссии) организации, ключевых целей и принципов ее деятельности.

Выяснение предназначения организации подразумевает развернутый ответ на вопрос: «Зачем существует данная организация?». Фактически это определение круга лиц, заинтересованных в ее деятельности.

Ответ на вопрос: «Куда движется организация?» позволяет сформулировать ключевые цели, которые обозначают основные направления деятельности организации в рамках ее предназначения. Именно направления деятельности, а не конкретные результаты. В отличие от целей-шагов они указывают сотрудникам

---

<sup>1</sup> Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR и развитие корпоративной культуры// Управление компанией журнал - 2002.- №10(17) - С.21-24.

направления поиска решений, а не сами решения. Основная их задача — направлять и объединять, а не достигать.

Определив, зачем и куда движется организация, необходимо еще установить, как она движется. Таким образом, формулируются главные принципы деятельности. Принципы описывают приоритетные качества деятельности (характер ведения бизнеса), с помощью которой организация достигает поставленных целей, а также очерчивают зону ее ответственности во взаимодействии с заинтересованными группами (акционеры, сотрудники, потребители, общество). Фактически эта система ограничивает деятельность в рамках определенных ее направлений, задает персоналу ориентиры движения внутри выбранного направления.

В то же время сформулированная таким образом позиция становится для сотрудников важнейшим условием для грамотной постановки своих собственных задач. Она задает определенное направление в индивидуальной деятельности, позволяет выстраивать индивидуальные стратегии, формировать собственные критерии поведения, прогнозировать качество тех или иных поступков. И, как следствие, является условием повышения у сотрудников чувств определенности и стабильности во взаимоотношениях с организацией, а это важнейшие факторы повышения мотивации деятельности. Естественно, что недостаточно просто выработать идеологию, ее еще надо донести до сотрудников<sup>1</sup>.

Учитывая указанные выше обстоятельства, а также концепции формирования экономической модели производственно-хозяйственных систем, модель формирования корпоративной культуры в общем виде может быть представлена следующей схемой (рис. 2.7).

Рассмотрим формирование корпоративной культуры холдинговых организаций, корпоративная культура которых во многом определяется уровнем развития области или края, в которых расположены конкретные предприятия. Учет региональной российской специфики особенно важен в том случае, если основные производственные подразделения холдинга удалены друг от друга.

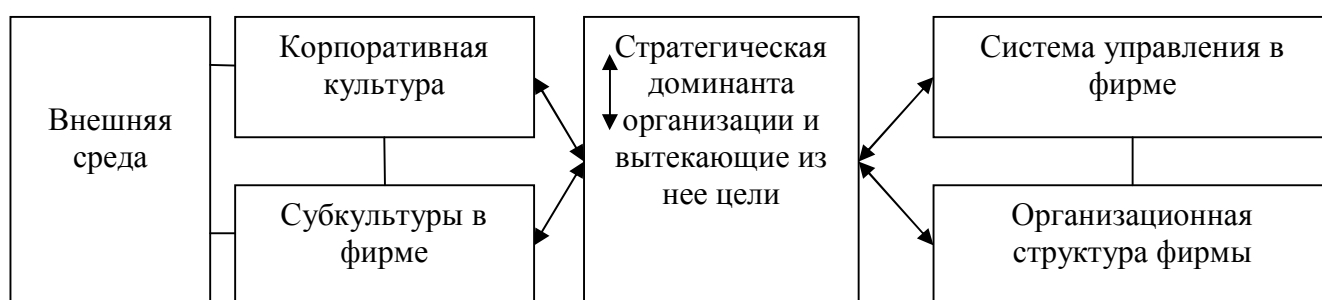


Рисунок 2.7 — Модель формирования корпоративной культуры

Возьмем, к примеру, формирование социального пакета. Различия в экономическом развитии регионов, в системе базовых ценностей сотрудников, ценах и благосостоянии населения предъявляют определенные требования к социальной политике, проводимой компанией. Предлагать один и тот же набор

<sup>1</sup> Там же - С.22.

льгот и компенсаций в мегаполисе и провинциальном городе нецелесообразно, в том числе из-за неоднозначного отношения самих работников к элементам соцпакета.

В «Журнале управления компанией»<sup>1</sup> описывается следующая ситуация. Крупная холдинговая компания купила завод в одном из регионов Приволжского федерального округа. После года успешной работы было принято решение о формировании единого соцпакета для сотрудников филиалов и головной компании. Одной из его составляющих в столице была организация парикмахерской на базе предприятия. Однако большинством работников региональных филиалов оказались мужчины, привыкшие стричься у своих жен, подруг или матерей. В итоге инициатива центрального офиса так и не получила поддержки, а в адрес руководства были высказаны пожелания о монетизации данной услуги, то есть об увеличении заработной платы.

Разделяя точку зрения автора статьи приведем особенности формирования корпоративной культуры в современном российском промышленном холдинге:

симбиоз формальной и неформальной корпоративной культуры в рамках одного предприятия холдинга;

взаимодействие отрицательных и положительных сторон корпоративной культуры;

противостояние культур филиалов и головного предприятия холдинга.

Российские социально-трудовые отношения отличаются тем, что наряду с многочисленными формализованными процедурами в них существуют неформальные правила, влияющие на становление корпоративной культуры. Зачастую это связано с наличием в компании формального и неформального лидеров и может приводить к самым неожиданным последствиям. Например, руководитель — формальный лидер заинтересован в том, чтобы сотрудники одевались строго, классически. Но неформальный лидер — сторонник спортивного стиля, и все усилия по унификации внешнего вида персонала сводятся на нет. Другой пример: формальный руководитель решил привнести в компанию дух соперничества и назначил для большинства ключевых сотрудников дублеров-конкурентов. Неформальный лидер, объединив недовольных, составил свой план действий, направленный на запугивание дублеров, и план руководителя провалился. Похожие ситуации складываются на многих предприятиях. Новые сотрудники в первую очередь стараются уяснить неформальные, неписанные правила и совсем не интересуются инструкциями, положениями и регламентами компании.

Исходя из вышеизложенного, сформулируем основные вопросы, возникающие в процессе структурирования корпоративной культуры современного промышленного холдинга.

Во-первых, как перенести культуру головной компании в отдаленные филиалы?

Во-вторых, как исключить негативное влияние отдельных сотрудников на культуру предприятия в целом?

---

<sup>1</sup>Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51-55.

Корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Диагностировать ее качество можно с помощью мониторинга, в ходе которого сотрудники оценивают корпоративную культуру своего предприятия, используя следующие определения: дерзкая, молодая, консервативная, солидная, скучная, серая и т. п. Характеристики *надежная, молодая, дерзкая* говорят о положительном имидже корпоративной культуры; *серая, солидная, скучная* — об отрицательном. Обстоятельства могут сложиться таким образом, что отрицательной окажется формальная корпоративная культура, а положительной — неформальная. В этом случае необходимо срочно принимать серьезные меры: организации грозит гибель. Если отрицательной становится неформальная культура (что бывает значительно реже), все усилия необходимо сконцентрировать на выработке мер, способствующих ее краху и устранению неформального лидера.

Как это было отмечено выше, корпоративная культура зависит не только от сектора экономики, в котором работает компания, но и от типа производства. Например, инновационному, научному коллективу свойственна культура согласия, успеха, а заводу, фабрике — культура правил.

Как ранее мы уже отмечали, настоящее время существуют традиционные и инновационные коллективы. Традиционным мы называем коллектив, сложившийся много лет назад в определенном социально-экономическом и социально-психологическом окружении, живущий по устоявшимся правилам «менеджмента по-русски, управления по-советски». Современные управленцы сталкиваются с подобными трудовыми коллективами, когда владелец крупного столичного или регионального холдинга расширяет свой бизнес, покупая промышленные предприятия в регионах. После завершения успешной сделки руководство, имеющее несколько образований, ученых степеней, в том числе МВА, обнаруживает, что как начальники, так и другие работники новоприобретенных организаций не понимают ни форм, ни методов, ни технологий ведения бизнеса в современных условиях. Пытаясь наладить работу, описать и смоделировать бизнес-процессы, хорошо зарекомендовавшие себя в головной компании, руководство начинает с проведения процедуры аттестации.

Следующей серьезной проблемой является столкновение культур головного предприятия и обособленного регионального подразделения. Подобные ситуации возникают, например, когда крупные корпорации приобретают активы, производственные площадки в различных областях страны. Положение может осложниться тем, что приобретенное структурное подразделение долгое время существовало как самостоятельная производственная единица, и в нем успела сложиться своя уникальная культура, особый социально-психологический климат. Типичным признаком таких культур является покровительство сотрудникам, длительное время работающим на предприятии. Столкновение старой культуры филиала и новой — головной компании — явным образом проявляется, когда последняя пытается выяснить уровень

профессиональной подготовки персонала, провести аттестацию, освободиться от кадрового балласта, повысить производительность труда<sup>1</sup>.

Оценивая эффективность деятельности персонала служба персонала сталкивается с открытым неприятием новых форм работы, неприкрытым саботажем всей процедуры: «Зачем это надо?», «Кто придумал эту нервотрепку?» и т. д.

Вывод: руководителям и специалистам головных компаний необходимо помнить, что они живут и ведут свой бизнес в России. А в нашей стране, особенно в регионах, куда так стремятся промышленники, существуют многие неписанные законы. Можно, конечно, со всей строгостью оценить профессиональный уровень главного бухгалтера, чей близкий родственник является руководителем местной администрации, уволить некомпетентного главбуха и пригласить специалиста, который будет работать по новым методикам и технологиям, но... о ведении бизнеса в данном регионе придется забыть. Местная власть не простит «неправильного» отношения к своему родственнику и не даст новой команде работать.

В этом случае необходимо четко сформулировать цели: не оценивать, не увольнять прежних сотрудников, чтобы привести свою команду, а встряхнуть коллектив, определить его болевые точки, наметить шаги по дальнейшему развитию и заставить специалистов повысить свою квалификацию<sup>2</sup>.

Перед каждой компанией стоит *вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре*. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, целесообразно рассмотреть их с двух позиций:

важность каждой задачи для успеха данной стратегии;

совместимость между задачей и тем аспектом корпоративной культуры, который призван ее обеспечить.

Г. Щварц и С. Дэвис предложили построить матрицу, положив в основу две вышеуказанные переменные, демонстрирующие степень риска применения выбранной стратегии в условиях сложившейся в организации культуры. При данном подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием управленческого опыта и интуиции. Это позволяет найти ответ на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры<sup>3</sup>.

Выделяются несколько основных подходов к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

игнорируется культура, серьезно препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Определяются барьеры, создаваемые культурой перед выполнением

---

<sup>1</sup> Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006 - №5 - С.53.

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

желаемой стратегии, и вырабатываются альтернативы по обходу этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;

делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть единственно возможным для достижения долговременного успеха фирмы.

Не безынтересным является опыт создания корпоративной культуры холдинга «ОПТИМА ИНВЕСТ». Он объединяет сразу несколько видов бизнеса, причем таких разных, как строительство, управление недвижимостью, венчурное инвестирование в инновации, производство нефтехимических продуктов и др. Каждая организация представляет собой общество в миниатюре, а потому культура, то есть субкультура, имеет свои особенности. Даже разные профессиональные группы (например, финансисты, юристы или маркетологи) отличаются собственным мировоззрением и представлением о сути того дела, которым занимается холдинг<sup>1</sup>.

Возникла угроза несовместимости субкультур различных сфер холдинга, что могло привести к несовместимости стратегии и культуры в организации. Поэтому важно было выработать общую стратегию корпоративной культуры, которая объединила бы все субкультуры компании, а затем использовала этот монолит для создания коллектива единомышленников — *не тех, кто одинаково думает, а тех, кто стремится к общей цели*.

Здесь необходимо эффективно управлять корпоративной культурой (см. главу 3.1).

Представляется целесообразным привести пример формирования конкурентоспособной корпоративной культуры, отвечающей канонам православия. Процесс формирования культуры в организации состоит из нескольких повторяющихся этапов:

- формулирование проблемы, определение «цены вопроса»;
- описание конечного решения;
- разработка и реализация плана.

На первом этапе руководство компании формулирует для себя перечень необходимых характеристик организационной культуры, отвечающих канонам православия, что гарантирует ее конкурентоспособность в долгосрочном плане. Приведем некоторые из них:

- ясность целей и стратегии компании, в основе которых лежат вечные православные ценности и законы;
- знание и разделение сотрудниками целей, стратегии и принципов работы компании;
- здоровый духовно-нравственный и психологический климат в коллективе;
- прочные личные и профессиональные связи между бывшими и существующими сотрудниками и т. д.

Далее разрабатывается план, основными разделами которого стали:

---

<sup>1</sup> Ермошкин, А. Организация, как культурный феномен // Журнал управления компанией— 2006. №2. С. 16.

модель поведения руководства (закрепленная в нескольких внутренних стандартах, отражающих правила найма, развития и увольнения персонала, оплаты труда, а также принятия решений);

модель поведения руководителей отделов и ведущих специалистов (стандарты, регулирующие процессы управления маркетингом и производством, внутригрупповые процессы взаимодействия и разрешения конфликтов);

модель «организационной жизни» (трудовой распорядок, правила проведения праздников, выявления и развития внепрофессиональных увлечений/способностей сотрудников).

Реализация плана происходит в два этапа. *Первый* — оперативный — заключается в проведении разъяснительных и образовательных мероприятий («круглые столы» с участием духовно опытных специалистов по профессиональным и личным вопросам, совместные встречи православных праздников, оказание помощи православным организациям, нуждающимся и т. д.).

*Второй этап* — стратегический. Основными разделами плана долгосрочного развития организационной культуры являются мероприятия по духовной оценке деятельности компании и отдельных сотрудников, разъяснение профессиональному сообществу позиции руководства компании (посредством публикации статей, обсуждения вопросов православной организационной культуры в ходе публичных семинаров, «круглых столов»), участие в жизни православной церкви.

В настоящее время компания «N» достаточно успешно развивается, ведет активную коммерческую и общественную деятельность. Православная организационная культура компании хорошо приживается в региональных филиалах, находит понимание практически на всех уровнях административной и экономической власти<sup>1</sup>.

### **2.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность компании**

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда ему придавался и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления.

---

<sup>1</sup> Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией журнал - 2002. - №7. - С.69.

Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, определяются меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность в этом смысле всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория. Связанная с интенсивностью развития организаций (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его структурах и элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известные показатели эффективности производства — его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д.<sup>1</sup> Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для оценки степени влияния корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности компаний рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффект и эффективность*.

Очевидна единая направленность этих категорий. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Вместе с тем между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдаются существенные различия. *Эффект является отражением результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект.* Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

---

<sup>1</sup> Томилов В. В. культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие. - СПб.: СПб УэиФ, 1993.



Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат.* Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель корпоративной культуры, как любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в компании под воздействием корпоративной культуры, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности компании. Однако планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение организации, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие компании, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между корпоративной культурой и эффективностью компании возрастает. Целью исследований такого рода является изучение влияния организационной культуры на эффективность компании. Многоаспектность анализа обусловлена применением методов количественного и качественного социологического исследования.

Существуют четыре основные модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель Сате, модель

Питерса-Уотермана, модель Парсонса, модель Квина-Робраха. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов (рис. 2.8).

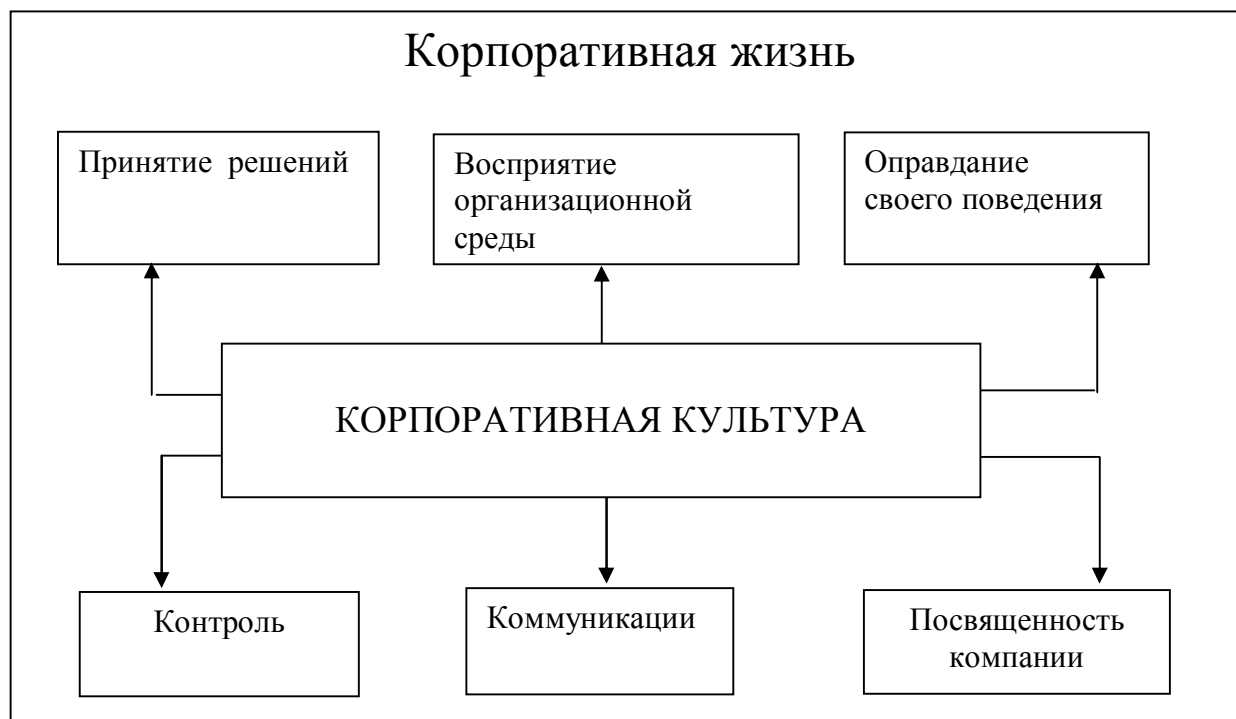


Рисунок 2.8 — Модель Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху (рис. 2.9)

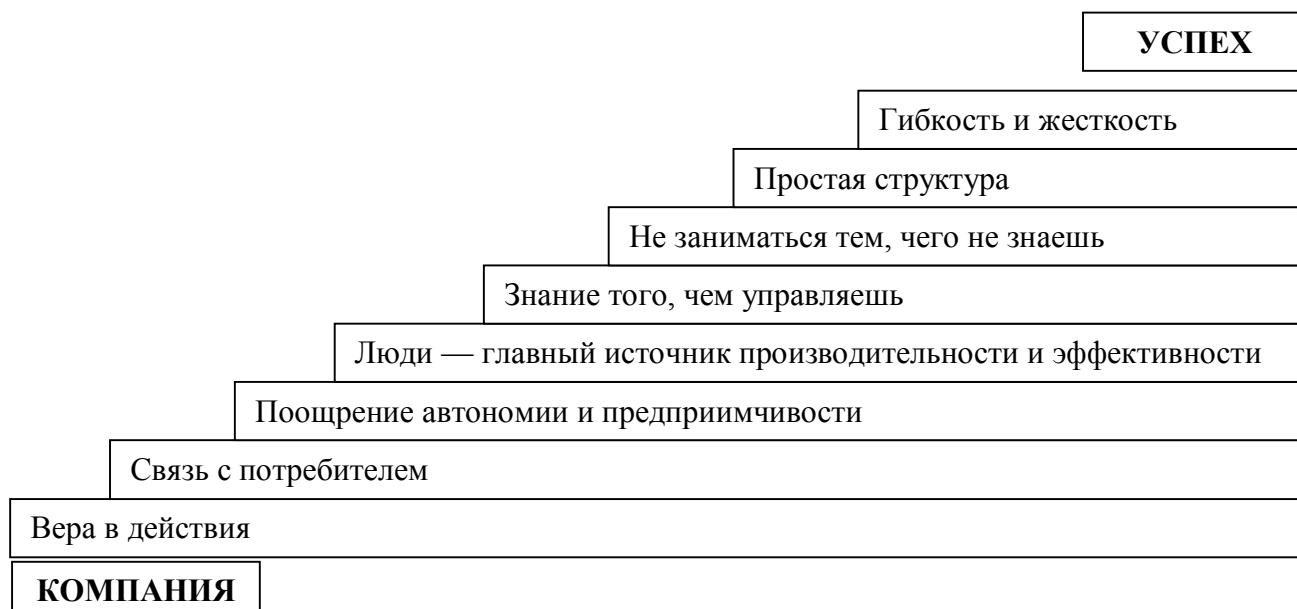


Рисунок 2.9 — Модель связи культуры с успехом организации (по Питерсу-Уотерману)

В общем виде связь между корпоративной культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели — AGIL:

адаптация;  
достижение целей;  
интеграция;  
легитимность.

Согласно данной модели для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое, быть признанной людьми и другими организациями и, главное, добиваться выполнения поставленных целей.

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление компании достигнуть желаемого состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в компанию в процессе предметной целесообразной деятельности человека под воздействием корпоративной культуры.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. *Бесцельная активность не является деятельностью.*

Цель подобна пусковому механизму деятельности, *пока нет цели — нет деятельности, появляется цель — может появиться и деятельность.*

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий — выстраивается схема деятельности.

Экономическая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. *Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.*

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные

условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точно определить значение таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности» помогает понятие эффективности как отражающее возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Модель Сате исходит из постулата: ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях, поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей» (рис. 2.10)<sup>1</sup>.



Рисунок 2.10 — Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху

<sup>1</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985. - С.342.

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина-Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации<sup>1</sup>.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности компании можно оценивать на основе следующих параметров: общая результативность, доля рынка, рост продаж, прибыльность, удовлетворенность сотрудников, качество продуктов и услуг, развитие нового продукта<sup>2</sup>.

Различные параметры организационной культуры по-разному влияют на параметры эффективности (рис. 2.11):

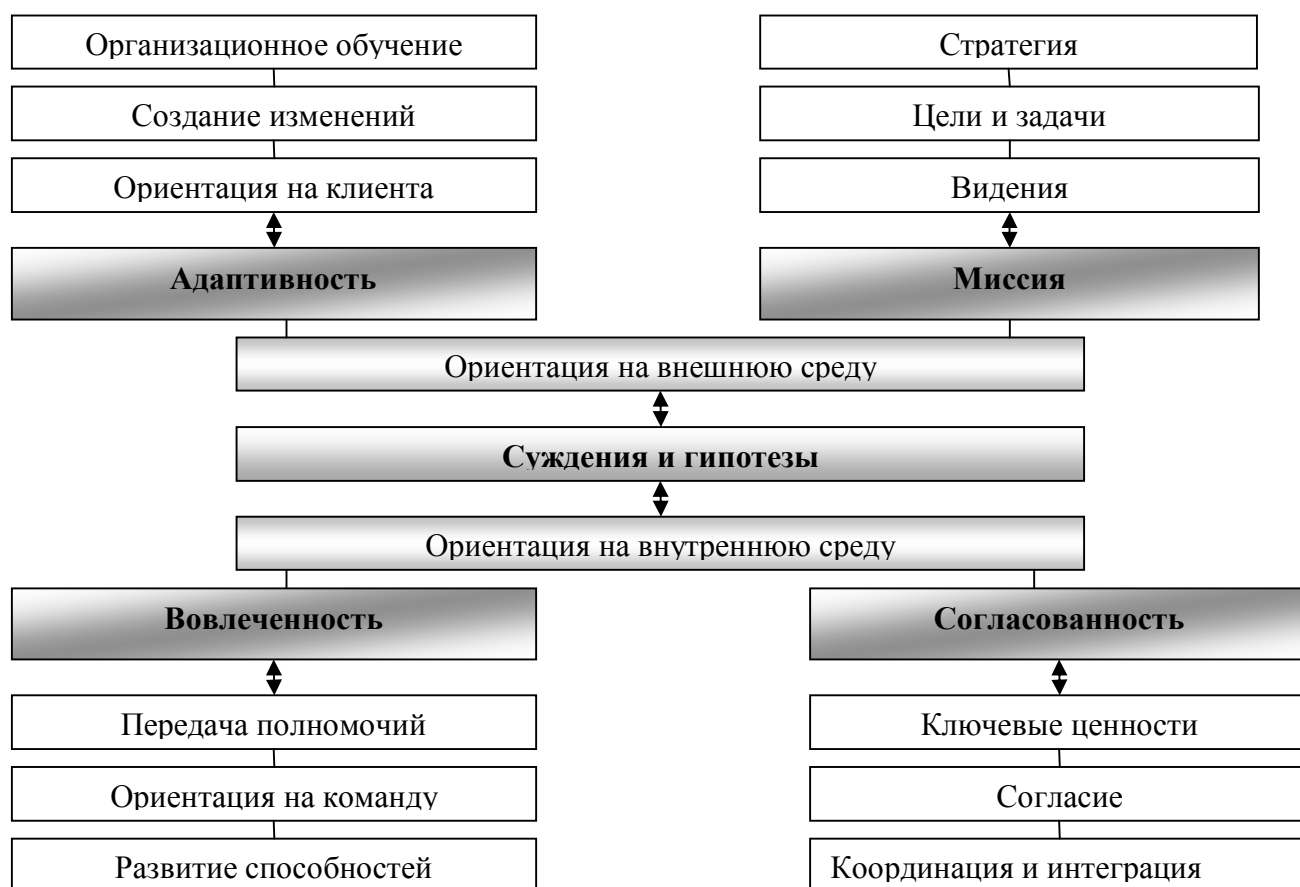


Рисунок 2.11 — Модель организационной культуры компании

<sup>1</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс // Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С.662.

<sup>2</sup> Петров А. Корпоративная культура: русский путь? - Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. - Загл. с экрана. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Пер. с нем.). — М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.

миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;  
вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;  
адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию.

Результаты корреляции между параметрами организационной культуры и эффективности представлены в таблице 2.1.

В начале XXI в. специалистами, занимающимися исследованием организационной культуры, было проведено качественное исследование, включающее изучение конкретных случаев. В нем приняли участие четыре шведские компании, в каждой из которых было проведено 10 интервью с сотрудниками всех уровней иерархии. Основные вопросы были сконцентрированы вокруг организационных ценностей, уникальных аспектов организации, групп и подгрупп компании и инструментов организационного управления.

Таблица 2.1 — Корреляция между параметрами организационной культуры и эффективности дочерних предприятий иностранных компаний.

Параметры организационной культуры управления	Общая результативность	Доля рынка	Рост продаж	Прибыльность	Удовлетворенность сотрудников	Качество продукта	Развитие
Вовлеченность	0,442	0,332	0,384	0,366	0,460	0,424	0,330
Командная ориентация	0,442	0,281	0,347	0,341	0,439	0,413	0,298
Развитие способностей	0,378	0,329	0,334	0,338	0,352	0,339	0,319
Передача полномочий	0,349	0,254	0,320	0,272	0,410	0,354	0,237
Согласованность	0,306	0,218	0,252	0,275	0,230	0,265	0,116
Ключевые ценности	0,299	0,299	0,220	0,253	0,212	0,238	0,110
Согласие	0,236	0,169	0,241	0,198	0,158	0,205	0,067
Координация и интеграция	0,288	0,200	0,221	0,290	0,249	0,273	0,133
Адаптивность	0,458	0,296	0,274	0,453	0,331	0,305	0,358
Организационное обучение	0,439	0,296	0,239	0,393	0,277	0,263	0,328
Ориентация на клиента	0,387	0,160	0,243	0,401	0,291	0,240	0,307
Создание изменений	0,349	0,324	0,215	0,362	0,275	0,281	0,281
Миссия	0,202	0,301	0,454	0,260	0,383	0,370	0,269
Видение	0,074	0,097	0,330	0,127	0,183	0,192	0,126
Цели	0,190	0,304	0,311	0,194	0,339	0,331	0,233
Стратегия	0,257	0,380	0,475	0,335	0,451	0,414	0,326

AGA. Шведская компания, один из мировых лидеров по производству промышленных газов. Численность сотрудников — свыше 10 000 человек, филиалы находятся в 40 странах мира. 350 сотрудников работают в российском филиале.

Alfa Laval. Производит оборудование для молочной промышленности. 13 800 сотрудников в 50 странах мира, в российском филиале работают 300 человек. Дополнительным направлением деятельности компании является производство теплообогревателей, которое рассматривается как перспективное.

AssiDoman. Одна из крупнейших в Европе лесохозяйственных компаний. 18 000 сотрудников. Основное направление деятельности на Северо-Западе России — производство рифленого картона. Численность сотрудников российского филиала — 80 человек.

Lift. Крупная компания по производству и обслуживанию элеваторов. Филиал международной компании, в которой работают свыше 200 000 человек. Lift Moscow производит только маленькие грузоподъемники для жилого использования. Основным покупателем является местное правительство, имеющее ограниченные ресурсы. Компания по необходимости прибегает к бартеру, что вызывает серьезные трудности в ведении бизнеса.

В результате исследования были получены оценки параметров организационной культуры компаний, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Обобщенные оценки параметров организационной культуры иностранных компаний, действующих в России

Компания	Вовлеченность	Согласованность	Адаптивность	Миссия	Общие результаты
AGA	низкая	низкая	низкая	низкая	низкие
Lift	низкая	высокая	средняя	средняя	низкие
Alfa Laval	высокая	низкая	высокая	средняя	средние
AssiDoman	средняя	средняя	высокая	высокая	высокие

*Вовлеченность.* Рабочим компании, принявшей участие в исследовании, было предложено выбрать между дополнительной выплатой, равной их месячной зарплате, или возможностью посетить высококачественный однонедельный тренинг. Большинство сотрудников сделали выбор в пользу дополнительного обучения. Это отражает высокую значимость для них возможности развития.

В компании AGA четко прослеживаются две субкультуры. Первая — это субкультура менеджеров высшего звена, а также сотрудников отдела продаж и финансового отдела. Они в большинстве своем являются молодыми, новыми для компании работниками, высокомотивированными и открытыми нетрадиционным стилям управления. Вторая — субкультура сотрудников производственного отдела, людей старшего возраста, которые работают в компании не один год. Их устраивает существующий уровень оплаты труда, они не стремятся к изменениям. Обе группы высокомотивированы быть членами

подгрупп, но не ассоциируют себя с компанией в целом. Они также склонны видеть причину неэффективности компании в деятельности другой группы.

*Согласованность.* AGA и Alfa Laval имеют серьезные проблемы с координацией и интеграцией, обусловленные неодинаковым отношением работников к функциональным обязанностям и неразвитыми коммуникациями между отделами. В каждой компании были заданы вопросы о ключевых ценностях организации. В целом ответы продемонстрировали высокую значимость этих ценностей для рабочих. В то же время в некоторых ответах отражалось стремление к обеспечению полноты и неприкосновенности существующей авторитарной модели управления.

*Адаптивность.* Адаптивность является критическим параметром российского бизнеса. Наиболее интересные формы адаптации наблюдались в Alfa Laval и Lift. Для того чтобы выжить в сложных экономических условиях, Alfa Laval быстро изменила фокус деятельности с производства оборудования для молочной промышленности на производство теплообогревателей. Lift был вынужден изменить первоначальную концепцию производства, продажи и обслуживания элеваторов в России и сконцентрироваться на обслуживании элеваторов любого производителя. В этих компаниях хорошо понимают важность адаптивности, в них активно ведется деятельность, связанная с организационными изменениями<sup>1</sup>.

В AssiDoman открытость изменениям является ключевым критерием отбора новых сотрудников.

*Миссия.* Из-за непредсказуемости и неопределенности деловой российской среды компаниям достаточно трудно сформулировать миссию.

Alfa Laval и AssiDoman представляют собой примеры эффективных организаций. Миссии данных компаний свидетельствуют о важности для них ясной и четкой формулировки целей и задач. Так, президент компании AssiDoman свое видение организации выразил в следующих словах: «Это хорошее место для работы».

В целом, как показали результаты исследования, адаптивность и вовлеченность являются теми факторами, которые в большей мере влияют на эффективность деятельности компаний. Согласованность и миссия играют меньшую роль, что объясняется непредсказуемой природой российского бизнеса.

Существует другой, российский пример исследования организационной культуры управления компанией. Одной из задач исследования такого рода являлся обзор предшествующих результатов в области организационной культуры в России. Наибольший вклад в ее изучение внесли Боллингер (1994), Наумов (1996), Еленков (1998), использующие измерения Хофстеда (1980) для национальной культуры (табл. 2.3). Результаты их исследований для России сравниваются с результатами Хофстеда для США.

---

<sup>1</sup> Дэниеле Дж. Д., Радеба Ла Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело Лтд, 2000.



Таблица 2.3 — Результаты исследований российской национальной культуры

Показатель	Наумов (Россия)	Боллингер (Россия)	Еленков (Россия)	Хофстед (США)
Индивидуализм	41	26	45	91
Избегание неопределенности	68	92	80	46
Мужественность	45	28	—	62
Дистанция власти	40	76	88	40

Несмотря на то, что результаты неоднозначны, они обнаруживают общую согласованность и свидетельствуют о том, что российские сотрудники ориентированы на групповую работу, предпочитают избегать неопределенности, имеют относительно низкий показатель мужественности, объясняемый невысоким контролем над событиями; высокое значение дистанции власти отражает глубокий иерархический разрыв, существующий между менеджерами и рабочими.

Рассмотренный подход к анализу организационной культуры основывается на совокупности опытных методов оценки и предлагает сознательное воздействие на культуру в целях улучшения приспособляемости организации к изменению среды функционирования, решения задач социального развития коллектива и повышения эффективности хозяйствования.

## 2.4. Эффективная корпоративная культура

Как показано в главе 2.3, эффективность характеризует относительный результат функционирования различных систем, процессов, явлений. Под эффективностью разными экономистами и учеными понимаются и результативность, и интенсивность функционирования системы, и степень достижения цели, и уровень организованности системы, и уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами и др.

Несмотря на определенные успехи в развитии теории, нет четкого единого представления о категории эффективности и методах ее определения на различных уровнях производства и в сферах хозяйствования, особенно в сфере управления производством и, в частности, корпоративной культуре. Применение на практике ряда количественных показателей по отношению к отдельным элементам системы управления (неотъемлемой частью которой является организационная культура) и качественных характеристик в большинстве случаев связано со сложнейшей проблемой выявления взаимозависимых параметров и показателей обеспечения их корреляции.

Если говорить об эффективности корпоративной культуры, то сразу же встает вопрос ее определения. Какая именно культура может быть названа эффективной, и существуют ли вообще признаки эффективных культур?

Эти вопросы интересовали крупнейшую американскую консультационную компанию по управлению — МакКинзи энд Ко (McKinsey and Company).

Начиная с 1960-х гг. консультанты компании проводили исследование в организациях с высокими показателями производительности. Исследование Питерса и Уотермана сосредоточилось на причинах организационного превосходства. Их начальные результаты выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были превосходными. Среди них оказались такие известные компании, как Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments и др.<sup>1</sup>

После этого они вывели определенное количество черт, которые, на их взгляд, привели компании к успеху, и определили эти черты как организационно эффективные. Компаниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти, предлагалось скопировать лучшие характеристики и встроить их в свою корпоративную культуру.

На основании этих исследований можно сделать вывод, что культура действительно успешной компании должна иметь ряд особенностей:

она должна быть ценна; и все действия фирмы должны добавлять ей ценность в виде высоких продаж, низких затрат и т. п.;

культура должна быть редкой, то есть иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурой большинства других фирм;

культура должна быть неподражаемой; компания не может достичь высокого успеха, делая попытки точно копировать культуру другой компании.

Вышеуказанные положения очень важны. При проведении исследований и разработке рекомендаций по развитию эффективной корпоративной культуры можно выделить некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчетами в программе ее развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры.

Не слишком много встречается и работ, посвященных эффективной организационной культуре. В одной из научных статей<sup>2</sup> дано следующее определение: *эффективная организационная культура* — организационная культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами.

По убеждению автора, разделяемому авторским коллективом настоящей книги, эффективная организация оказывает прямое влияние на показатель деятельности и долгосрочную перспективу фирмы. Такая культура — один из важнейших ключевых факторов успеха организации, трудно копируемое конкурентное преимущество. Она также оказывает воздействие на моральные качества отдельных людей в коллективе, преданность делу, производительность

---

<sup>1</sup> Режим доступа: [www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm](http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm). — Загл. с окна.

<sup>2</sup> Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компанией. - 2004. - № 3. - С.54-58.

труда, состояние физического здоровья, эмоциональное благополучие всего коллектива. Эффективная организационная культура является «эмоциональным топливом» организации. При этом она осуществляет резонансную настройку всех элементов организации, превращает работу в удовольствие, объединяет коллектив. Она делает организацию управляемой и, следовательно, более маневренной, гибкой. Создает репутацию организации<sup>1</sup>.

Эффективность организации в общем виде может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата, полученного организацией, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Этические нормы ведения бизнеса, безусловно, повышают эффективность деятельности сотрудника, так как дают ему уверенность в плане выбора того или иного варианта поведения в конкретной ситуации. Функция легитимности реализуется, с нашей точки зрения, через функцию адаптации, поскольку то, насколько компания сможет соответствовать запросам клиентов, и то, насколько этично и корректно она будет вести бизнес, и будет определять отношение к ней других организаций, людей и общества в целом. Позитивный облик компании является безусловным залогом успешности ее деятельности. Таким образом, эффективность компании может быть выражена в следующих ценностных терминах: адаптация, интеграция, легитимность, достижение целей.

Организация представляет собой целенаправленную систему, части которой — люди — имеют собственные цели. Качество функционирования — это эффективность организации, которая зависит от характера влияния на них людей — ее элементов — и систем, ее составляющих.

*Основной целью корпоративной культуры* является повышение эффективности деятельности всех сотрудников компании и бизнеса компании в целом. Для достижения своих целей компания не только интегрирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, в которой функционирует, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества в целом.

В ходе достижения цели сотрудник, например, коммерческого отдела постоянно взаимодействует с сотрудниками других отделов. Эффективность этих коммуникаций определяет эффективность достижения целей сотрудником коммерческого отдела, поэтому компании следует уделять особое внимание вопросу коммуникации между сотрудниками. Для этого у каждого из них (за исключением рабочего персонала) должен быть личный телефон, а также персональный электронный адрес, у менеджеров компании — мобильные телефоны, мобильные компьютеры<sup>2</sup>.

Функции адаптации и легитимности наиболее ярко прослеживаются как раз на примере коммерческого отдела, так как его сотрудники находятся в постоянном (чаще всего прямом) контакте с внешней средой в лице клиентов

---

<sup>1</sup>Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компаниями. - 2004 - № 3. - С.54-58.

<sup>2</sup>Кратко И. Г. Международное предпринимательство: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

<sup>1</sup>Рюттингер Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем.— М.:ЭКОНОМ, 1992. - 240 с.

компании. Функция адаптации тесно коррелирует с тремя основными принципами поведения, установленными для сотрудников компании в соответствии с корпоративной культурой: гибкость, напористость, ответственность. Сотрудник коммерческого отдела должен руководствоваться этими принципами в работе с клиентами, то есть уметь приспособиться к потребностям клиента (гибкость), одновременно учитывая интересы компании (напористость) и этические нормы ведения бизнеса (ответственность) (рис. 2.12).

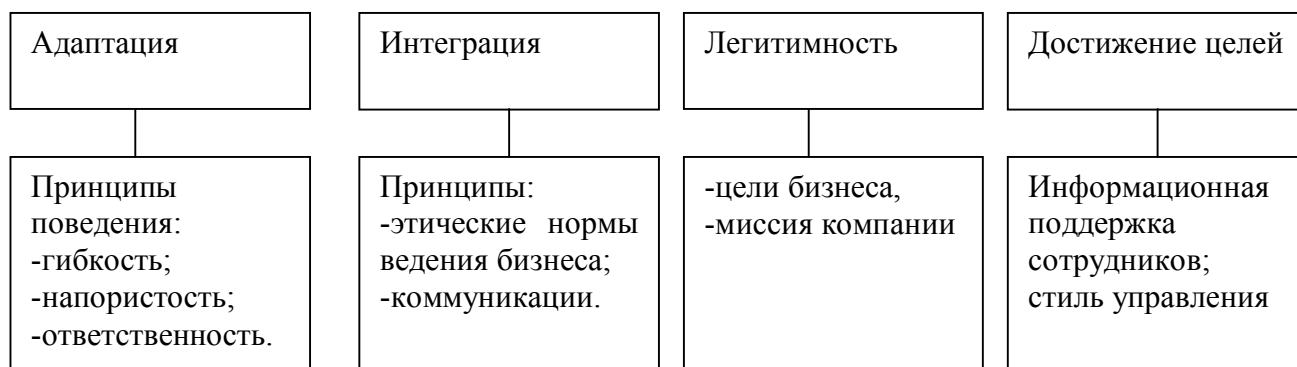


Рисунок 2.12 — Ценностные термины эффективности организационной культуры управления

Для эффективного управления требуется четкое представление о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также о собственных целях. Достижение максимальной согласованности в действиях членов организации является необходимым условием эффективного управления. Средства руководства могут значительно варьироваться в зависимости от культуры организации и принятого в соответствии с ней стиля управления. Иными словами, эффективность организационной культуры находит свое прямое проявление в эффективности управляющей подсистемы организации: чем выше уровень организационной культуры (то есть ее эффективность), тем выше эффективность управляющей подсистемы и всей системы управления в целом.

Вместе с тем под эффективностью управляющей подсистемы (органа управления производством) понимается соотношение между результатами ее функционирования, направленными на достижение поставленных целей, объектом управления (производства) и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этого функционирования.

Под критерием эффективности функционирования управляющей подсистемы в настоящей книге понимается степень (мера, вероятность) достижения поставленной конкретной цели, в качестве которой может выступать либо производство максимума потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов на управление, либо производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов на управление (см. главу 2.3).

В процессе обоснования и выбора показателя, характеризующего уровень организационной культуры, необходимо учитывать ряд требований<sup>1</sup>:

отражение в обобщенном виде качества производственных ресурсов;  
использование на соответствующем уровне производственной системы;  
непротиворечивость между показателями различных уровней системы;  
отсутствие дублирующих показателей того же назначения;

пригодность по принципам исчисления для использования на всех стадиях управления производством;

нетождественность с показателями результата производства с одной стороны и затрат с другой.

Учитывая указанные обстоятельства, необходимо отметить, что управляющая подсистема не является самостоятельной, обособленной системой, обеспечивающей какой-либо конечный результат своей деятельности. Она существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой, в результате чего создается конечный продукт всей системы управления (системы производства). Следовательно, оценка эффективности системы управления (системы производства) в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы (в том числе и организационной культуры) и тем самым является характеризующим показателем эффективности последнего.

Для оценки эффективности организационной культуры может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи). Именно он наиболее чувствительно реагирует как на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, организационной культуры), так и на их качественные изменения и тем самым на изменения величины результата, получаемого вследствие использования указанных ресурсов. Поэтому именно с величиной производственных ресурсов и характером их использования необходимо увязывать действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих тот или иной эффект перестроечных явлений.

Поэтому показатель ресурсоотдачи как обобщающий показатель эффективности, являясь наиболее обоснованным в теоретическом и методологическом плане, может быть в полной мере использован для вышеуказанных целей.

Использование данного показателя допустимо с теоретической точки зрения как для оценки эффективности функционирования всей системы управления, так и для оценки лишь управляющей подсистемы. Показатель эффективности управляющей подсистемы ( $\mathcal{E}_y$ ) может быть представлен в общем виде формулой:

$$\mathcal{E}_y = \frac{Ц_y}{З_y}, \quad (1)$$

---

<sup>1</sup> Дубрин Э. Успешный руководитель // Пер. с англ. И.В.Болгова. - М.: ООО «Издательство АСТ»: «Издательство Астрель». - 2003. - С.347.

где  $C_y$  — общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости выполнения управленческих функций (собственная продукция управления), руб.;

$Z_y$  — общая величина управленческих ресурсов данной организации, руб.

Учитывая то обстоятельство, что организационная культура опосредованно находит свое отражение в функционировании управляющей подсистемы, соответственно, и показатель эффективности организационной культуры ( $\mathcal{E}_{орг.к.}^y$ ) может быть исчислен через ресурсоотдачу аналогичным образом. Используя определенные преобразования, учитывающие сущность данного вопроса, а также основы концепции формирования производственно-хозяйственных систем, этот показатель можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{орг.к.}^y = \frac{C_y + \Delta C_y}{Z_{об(y)}^{\phi} * K_1 + Z_{он(y)}^{\phi} * K_2 + Z_{к.у.}} * K_{инф}, \quad (2)$$

где  $C_y$  — общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости управленческих функций, выполняемых кадрами управления, в Папином периоде, руб.;

$\Delta C_y$  — эффект от снижения себестоимости управленческих функций (задач, решений) в анализируемом периоде по сравнению с базисным (при сопоставимости вариантов по объемам производства или оказанию услуг) в аппарате управления, руб.;

$Z_{об(y)}^{\phi}$ ,  $Z_{он(y)}^{\phi}$ ,  $Z_{к.у.}$  — затраты на воспроизводство управленческих ресурсов, соответственно вещественных оборотных фондов (материалы информационного обеспечения: бумага, программы, диски и т. д.); основных производственных фондов (офисная техника и др.); кадров управления, руб.

$K_1$  — уровень кооперирования (доля покупных изделий и материалов в себестоимости управления);

$K_2$  — уровень технической оснащенности управления (отношение суммы амортизационных отчислений к фонду заработной платы кадров управления);

$K_{инф}$  — инфляционный коэффициент, характеризующий уровень инфляции в анализируемом периоде.

Очевидно, что использование на практике показателя эффективности организационной культуры, исчисленного через ресурсоотдачу по приведенной формуле, крайне затруднительно из-за отсутствия в организациях объективной информации и, в частности, при определении общего результата управления, выраженного через стоимость функций управления. Поэтому для указанных целей может быть использован тот же показатель (ресурсоотдача), но характеризующий эффективность организационной культуры через эффективность системы управления в целом, который может быть определен по формуле<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство // учеб. пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.

$$\Xi^{орг.к.с.у.} = \frac{Ц_n}{3} * K_{инф} = \frac{Ц * (1 + C_{об} - C) - \Phi - П * O}{3^{\phi_{об}} * K_1 + 3^{\phi_{он}} * K_2 + 3_{mp}} * K_{инф}, \quad (3)$$

где  $Ц_n$  — обобщающий показатель результата производства на уровне организации (фирмы), руб.;

$3$  — затраты на воспроизводство ресурсов на уровне организации (фирмы) руб.;

$K_{инф}$  — инфляционный коэффициент, характеризующий уровень инфляции в анализируемом периоде;

$Ц$  — непосредственно собственная продукция организации (фирмы), реализованная на рынке, руб.;

$C_{об}, C$  — текущие затраты (себестоимость реализованной на рынке продукции) на единицу непосредственно собственной продукции, реализованной на рынке в базисном и анализируемом периодах;

$\Phi$  — фиксированные платежи организации (фирмы), руб.;

$П$  — уровень средней ставки процента, выплачиваемой организацией (фирмой) по собственным займам;

$O$  — общее количество займов, которое получает организация (фирма), руб.;

$3^{\phi_{об}}, 3^{\phi_{он}}, 3_{mp}$  — затраты на воспроизводстве, соответственно вещественных оборотных фондов (руб.), основных производственных фондов (руб.), трудовых ресурсов, включая кадры управления (руб.);

$K_1$  — уровень кооперирования (доля покупных изделий, полуфабрикатов и материалов в себестоимости продукции);

$K_2$  — уровень технической оснащенности производства;

Под обобщающим результатом производства организации понимается собственная реализованная на рынке продукция, исчисленная и виде суммы непосредственной собственной продукции и косвенной собственной продукции. При этом в качестве непосредственной собственной продукции организации выступает совокупность созданных ею у предметов труда полезных свойств или потребительских стоимостей. Что же касается косвенной собственной продукции организации, то она представляет собой совокупность потребительных стоимостей, созданных в других организациях для потребления в данной организации, но при этом не потребляемых, а сэкономленных в ее (организации) условиях (табл. 2.4)<sup>1</sup>

Таблица 2.4 — Основные показатели эффективности организационной культуры

	Ценности	Власть	Правила	Деятельность
Разделение ценности				
Власть				
Правила				
Деятельность				

<sup>1</sup> Томилов, В. В. Культура предпринимательства. // СПб.: Питер, 2000.

Для полной оценки эффективности системы управления, а следовательно, и оценки организационной культуры можно использовать ряд вспомогательных показателей (табл. 2.5).

Таблица 2.5 — Вспомогательные показатели эффективности организационной культуры

п/п	Показатели (обозначения)	Формула-метод определения показателя	Примечание
	Показатель производственных связей ( $\Pi_{св}$ )	$\Pi_{св} = \sum_{i=1}^n K_{oi} + \sum_{j=1}^n K_{внj}$ где: $K_{oi}$ — внутренние связи; $K_{внj}$ — внешние связи	Характеризует связи как внешние, так и внутренние
	Показатель неопределенности деятельности ( $\Pi_{нд}$ )	$\Pi_{нд} = (\Phi_{об} - \Phi_{пр}) / \Phi_{об}$ где: $\Phi_{пр}$ — количество нерегламентируемых функций; $\Phi_{об}$ — общее количество функций, выполняемых подразделением	Характеризует степень знания исполнителем конечных целей работы и знания своих задач по достижению этих целей

Кроме этих показателей к использованию нами рекомендованы следующие: соотношение аппарата управления к производственному персоналу ( $\Pi_9$ ) характеризует экономичность аппарата управления;

показатель множественности подчинения ( $\Pi_m$ ) характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации;

показатель дублирования данных ( $\Pi_d$ ) характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковых данных из разных подразделений вышестоящими организациями;

уровень оперативности прохождения информации ( $\Pi_o$ ) характеризует оперативность заботы аппарата управления. Отношение  $S_n/S_o > 1$  характеризует потери скорости прямой связи, требуется улучшение системы планирования и принятия решений;  $S_n/S_o < 1$  характеризует потери обратной связи, требуется улучшение системы отчетности и контроля;

уровень полноты информации ( $\Pi_n$ ) характеризует возможности аппарата принимать оптимальные решения на основе наличия необходимой и достаточной информации;

уровень квалификации кадров управления ( $\Pi_{кр}$ ) характеризует соответствие образования должности;

уровень общности (совместимости) кадров управления ( $\Pi_m$ ) — характеризует степень сменяемости кадров управления за определенный период в связи с той или иной социальной и психологической обстановкой в коллективе;

уровень стабильности кадров управления ( $\Pi_{ем}$ ) характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления.

Кроме обобщающего и вспомогательных показателей важное значение для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры



имеет определение относительной эффективности. Дело в том, что возможность измерить эффективность культуры организации еще не означает возможность формирования ее по направлению к эффективному идеалу.

Решение данной проблемы возможно на основе проверки соответствия существующей и желаемой организационной культуры с помощью определенного показателя *индекса культуры*, оценивающего корреляционным методом власть, правила и ценности, имеющие место в деятельности организации. Результаты проводимых исследований могут быть представлены в матричной форме, наглядно демонстрирующей указанное соответствие. Анализ их позволяет руководителям провести обоснованные изменения в организации и стиле управления и тем самым поднять, приблизив к идеалу, уровень организационной культуры компании.

В современных условиях происходят процессы внутренней интеграции, дифференциации и внешней адаптации организаций к меняющимся рыночным условиям. *Под интеграцией компаний, как правило, понимается создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников.* При этом акцент делается на разработку мероприятий по расширению участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов работы компании.

При формировании организационной культуры управления в рамках производственного коллектива основой интеграции выступают совершенно разные факторы, такие как социальные проблемы, недовольство руководством, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Интеграция предприятия может быть как формальной, так и неформальной. Она может регламентироваться документальными или устными распоряжениями или осуществляться самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. В связи с этим при формировании организационной культуры управления ставится задача сделать так, чтобы культура функционировала и развивалась в соответствии с целями и задачами организации<sup>1</sup>.

В рамках интеграции руководство компании выделяет определенные основополагающие объекты, четкое определение и функционирование которых позволяет направить организационную культуру компании в нужном направлении. К таким направлениям относятся: коммуникации, власть и статус, награждение и наказание.

Одним из неотъемлемых элементов коммуникации при проектировании организационной культуры компании является электронная почта. Преимуществом такой формы передачи информации является приучение сотрудников формулировать свои мысли в письменном виде, что, безусловно, способствует организации мышления и рационализации процессов коммуникации<sup>2</sup>.

При передаче информации в письменном виде необходимо излагать свои мысли кратко и по существу, нести ответственность за сообщаемую

---

<sup>1</sup> Панибратов, Ю. П. Планирование эффективности строительного производства: проблемы, пути совершенствования. // Л.: ЛГУ, 1985.

<sup>2</sup> Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) //: практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

информацию, поскольку ее достаточно просто проверить; происходит значительная экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно просто анализировать, делая выводы об эффективности их организации; появляются дополнительные возможности для связи с руководством любого ранга.

В управленческих процедурах применяются межуровневые коммуникации, коммуникации между различными отделами, между руководителем и подчиненным, а также между руководителем и рабочей группой. В больших компаниях более развиты межуровневые коммуникации и коммуникации «руководитель — подчиненный». Однако дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности в современных условиях требует коммуникативный процесс «руководитель — рабочая группа»<sup>1</sup>.

Примером межуровневых коммуникаций могут служить ежедневные пятиминутки, проводимые в производственном отделе компании. В данных собраниях принимают участие руководитель и все инженерно-технические работники производственного отдела. На таких собраниях ставятся задачи на текущий день, решаются возникающие проблемы. Все это происходит в режиме активного диалога между руководителем предприятия и инженерно-техническими работниками<sup>2</sup>.

Для менеджеров в управленческой деятельности важное значение имеют предметы определяющие их должностную позицию, — отдельный кабинет, личный помощник, служебный автомобиль. Для западного же менеджмента данные предметы не являются настолько значимыми и расцениваются всего лишь как приложение к данной должности, статус же в компании определяется их должностными обязанностями, степенью ответственности. Исследования показали, что основная причина, по которой топ-менеджеры имеют отдельные кабинеты, — это частые переговоры, для которых нужны обособленные помещения<sup>3</sup>.

При работе большого количества людей в одном помещении есть как положительные, так и отрицательные моменты. Положительным является более тесный контакт между сотрудниками, который способствует формированию единой команды, действующей сплоченно для достижения целей компании. Отрицательные явления в большинстве своем касаются эргономики рабочего места: шум в помещении, недостаточный уровень кондиционирования воздуха.

Во многих организациях вопросы, возникающие у подчиненных, решаются с руководителем в индивидуальном порядке, что неэффективно в плане использования временных ресурсов, а также снижает возможность принятия наилучшего решения в отношении той или иной проблемы, так как присутствуют только два мнения — руководителя и одного подчиненного.

При формировании организационной культуры лидер должен быть мотивирующим, то есть уметь вдохновлять всех на действия, которые создадут

---

<sup>1</sup> Макеева, В. Г. Культура предпринимательства:// учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.- С. 218.

<sup>2</sup> Макаров, Д. Немецкий граф о русских проблемах // Аргументы и факты. - 2001. - №4

<sup>3</sup> Симонова, Л. М., Стровский, Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве:// учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С. 189.

ценность для бизнеса; определять свой индивидуальный стиль работы и степень влияния на окружающих; привлекать людей и воодушевлять их на достижение высоких результатов; признавать, ценить и вознаграждать тех, кто добился успеха.

Система наградений и наказаний при формировании организационной культуры в компании может быть представлена поощрениями за успешную работу и наказаниями за неудовлетворительные действия. Организационная культура ОАО «Проектно-строительное объединение «Леноблагрострой» стремится побудить сотрудников к расширению собственных умений, в том числе и вне рамок производственного времени. В связи с этим в акционерном обществе существует программа премирования лучших сотрудников. Выбор лучших сотрудников осуществляется по установленной шкале, где определены номинации премирования, критерии отбора сотрудников, порядок выдвижения кандидатов и отбора лучших сотрудников, а также порядок и способы награждения.

В процессе работы над книгой мы обратили внимание, что в некоторых компаниях, попавших в среду наших исследований, происходят некоторые изменения в премировании лучших сотрудников, которые касаются в первую очередь количества номинаций и периодичности выбора лучших сотрудников. Критерии отбора, порядок выдвижения кандидатов и методика определения лучших сотрудников, на наш взгляд, должны остаться прежними. Количество номинаций сократится с имеющихся пяти до трех, периодичность выбора лучших сотрудников — с двух раз в год до одного. Лучших сотрудников следует выбирать один раз в год и награждать на праздновании Дня компании. Критериями отбора следует считать принципы поведения сотрудников (ответственность, агрессивность, напористость). Кандидаты от каждого подразделения выдвигаются их непосредственными руководителями, утверждаются руководителями соответствующих подразделений и выносятся на рассмотрение Совета директоров, где и выбираются лучшие сотрудники от каждого подразделения.

В целом интегративную функцию в компании можно рассматривать как психотерапевтическую, когда сотрудники, работая вместе, создают себе условия, в которых они чувствуют себя легко и комфортно.

Дифференциация в компании понимается как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде оно расширяет понятие «специализация» в рамках компании. Если сравнить компанию с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешной деятельности всего организма в целом. Корпоративная политика компании, основываясь на стандартах управления<sup>1</sup>, дает значительную свободу действий своим сотрудникам путем делегирования значительных полномочий.

---

<sup>1</sup> Разработаны на основе Кодекса корпоративного поведения, подготовленного под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг юридической фирмой «Кудерт Бразерс». Руководители авторского коллектива: Костиков И. В., Медведева Т. М., Мещер В., Блюм Д.

Сотрудники вправе сами определять порядок выполнения своих трудовых функций, соотносясь со стоящей перед ними целью и сроками выполнения определенных задач. Руководство основывается на принципе доверия своим подчиненным, используя методы контроля по результатам.

Здесь следует выделить ряд руководящих принципов, которые должны быть положены в основу проводимых изменений в организационной культуре для достижения желаемого уровня и соответствующего повышения ее эффективности:

чтобы члены организации захотели измениться, они должны сами принять участие в определении разрыва между существующей и желаемой культурой;

чтобы работники одобрили серию мероприятий, направленных на достижение целей культуры, они должны участвовать в их определении и обсуждении;

при первом сообщении группы должны четко понимать, что должно быть сделано, чтобы изменить поведение этой группы с существующего уровня до планируемого;

для закрепления первоначальных изменений должна быть пересмотрена вся система управления деятельностью организации таким образом, чтобы она отражала ценности, возникающие у членов организации и разделяемые ими.

Приведем основные функции эффективной организационной структуры:

воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;

оценочно-нормативная функция;

регламентирующая и регулирующие функции культуры, то есть использование культуры в качестве индикатора и регулятора поведения;

познавательная функция;

смыслообразующая функция — корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

коммуникационная функция — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;

функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

рекреативная функция — восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей<sup>1</sup>.

Рассмотрев теорию формирования эффективной организационной культуры, проанализируем основные сложности, проблемы и ошибки, возникающие в крупных брендовых клиентоориентированных компаниях<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Спивак, В. А. Корпоративная культура. // СПб.: Питер, 2001.

<sup>2</sup> Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Журнал управление компанией - 2004. - №3 - С. 54-58.

К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации — выработать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, то есть потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент. То есть не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (замены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (в рыночной и клиентоориентированной культуре они существенно отличаются) — большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы превыше всего. Но иногда руководители грешат стремлением любой ценой удержать доселе «верный и успешный» персонал, в результате чего новая культура остается несформированной.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие — это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шо, Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. // М.: Дело, 2000.

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от согласия принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль — регулирование и ограничение поведения других людей, что выражается в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта<sup>1</sup>.

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят паника, уныние, равнодушие или тревожность. В это время члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя надежду, придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма<sup>2</sup>.

Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в «больной» организации (организация «больна», если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей). Ниже приводится перечень организационных патологий.

Не принимаются во внимание типы занятых сотрудников.

Посмотрим, с какими потребителями каждый день имеют дело сотрудники крупных брендовых клиентоориентированных организаций сферы услуг и торговли. Клиенты — люди не бедные, успешные в карьере и в бизнесе, авторитетные, нередко сами являющиеся «лидерами мнений». Это люди с достаточно высоким интеллектом, развитой речью, следящие за своим внешним видом, интересующиеся модой, чаще необывательского, а «продвинутого» потребительского поведения (цена играет для них далеко не главную роль при выборе товара или услуги, поиск товара или услуги — расширенный — сравнения, множество критериев выбора, большое количество источников информации), требовательны к сервису и качеству, обучаемы, в общении признают равных себе, реагируют на престижность, ценят время, качественную информацию, дисциплину, логичность.

Совершенно очевидно, что рыночно-адхократическая культура клиентоориентированных организаций требует от персонала:

значительных интеллектуальных способностей, чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности;

высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций разных народов, понимания ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;

умения собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять при ведении переговоров с клиентами, быстро подстраиваться к разным клиентам;

честолюбия, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения коммерческих сделок в интересах всех сторон;

---

<sup>1</sup> Яхонтова, Е. Эффективные технологии управления персоналом. // СПб.: Питер, 2003.

<sup>2</sup> Пригожин, А. И. Методы развития организаций. // М.: МЦФЭР, 2003. (Приложение к журналу «Консультант» - 2003. - № 9).

высокой нравственности и толерантности, которые предполагают продажу товара/оказание услуги на основе договоренностей, а не манипуляций, на основе уважения ценностей, интересов и возможностей клиентов, признания свободы выбора за клиентом;

честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и фирмой (при обмене информацией, при совершении расчетов), так и с клиентами;

высокой самодисциплины, поскольку от точности, собранности, уравновешенности сотрудника фирмы зависят и успех сделки, и состояние клиентов.

Кроме того, у сотрудников должна быть хорошая память, располагающая внешность, привлекательный, не раздражающий никого внешний вид, правильная, информативная, в нужном тоне и в нужном ритме речь.

Коллектив фирм-«звезд» должен формироваться преимущественно из сотрудников-«игрек» и «зет» (по другой классификации — из «человеческого капитала», «человеческих ресурсов» и «персонала»), имеющих развитую систему метамотиваторов и личностных ценностей. «Кадры» клиентоориентированным фирмам противопоказаны<sup>1</sup>.

Однако работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры — *культуру формализуют* в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т. п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь), дается объяснение, почему именно они разделяются членами коллектива и оберегаются ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей.

При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т. д.).

Безусловно, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Декларация о ценностях не должна остаться просто бумагой. Ее содержание должно стать *потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем*.

Технологии, бизнес-процессы, прибыль... Кто будет отрицать, что для организации все это важно? Но управляя организацией, нельзя брать за основу только рациональное и пренебрегать эмоциональным.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование:// учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

В заключение необходимо сказать, что для того, чтобы организационная культура была эффективной, необходимо управлять ею, то есть осуществлять согласования, приведенные в определении эффективности организационной культуры.