

Е. В. ТОРГУНАКОВА

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ

КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Е. В. Торгунакова

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРОЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
СТРУКТУР**

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2014

УДК 658.1
ББК 65.012
Т 60

Рецензенты:

Кафедра «Маркетинг и социальные коммуникации» СПбУУиЭ
Д-р экон. наук, профессор **В. С. Кабаков**
Канд. экон. наук, доцент **Г. А. Трофимов**

Торгунакова Е. В.

Т 60 Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур: учебное пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — 176 с.: ил.

ISBN 978-5-94047-375-6

В учебном пособии раскрыта сущность корпоративной культуры как ресурса предпринимательских структур, представляющего собой систему базовых представлений и ценностей, разделяемых большинством членов данной организации, на основе которого создается особая технология управления организацией. Выявлена роль корпоративной культуры в повышении конкурентоспособности предпринимательских структур, предложены метод рейтинговой оценки предприятий по уровню ее развития и система показателей развития корпоративной культуры, включающая финансовые и нефинансовые показатели; разработаны методические рекомендации по управлению корпоративной культурой предпринимательских структур.

Издание ориентировано на преподавателей, студентов и аспирантов вузов, собственников и руководителей предприятий, менеджеров.

УДК 658.1
ББК 65.012

ISBN 978-5-94047-375-6

© Е. В. Торгунакова, 2014
© СПбУУиЭ, 2014

ВВЕДЕНИЕ

Усиление конкуренции, постоянные изменения во внешней среде, усложнения в производственной и коммерческой деятельности предприятий, повышение значения фактора времени, расширение масштабов деятельности предприятия и увеличение объемов и скорости получения информации и новых знаний повышают значимость внутренних источников экономического роста, способных обеспечить эффективность предпринимательской деятельности. Важнейшим ресурсом, способным создать адаптивную, эффективную производственную систему, является корпоративная культура, поскольку именно она определяет, как, каким образом и с какими затратами достигаются результаты деятельности предприятия, обуславливая изменение соотношения между объемом производства и измеряемыми затратами.

Корпоративная культура является важнейшим инструментом управления, лежащим в основе построения любой экономической модели деятельности. Как система элементов корпоративная культура лежит в основе организации управления всеми факторами производства (трудовыми ресурсами, материалами, капиталом и информацией). Быстрее всех развиваются компании, имеющие хорошо развитую корпоративную культуру. Поэтому совокупность факторов, влияющих на развитие предпринимательских структур, необходимо дополнить фактором эффективной корпоративной культуры.

Слабая корпоративная культура может стать источником глубокого кризиса предпринимательской структуры. Это может произойти в случае слияния/поглощения компаний, смены собственников или руководства, смены поколений персонала, расширения, изменения стратегии компании (преобразования бизнес-процессов). Одной из основных причин возникновения кризиса является отсутствие систематической и целенаправленной работы по развитию и адаптации корпоративной культуры к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Уникальная сущность корпоративной культуры, сложность ее оценки создают определенные проблемы при управлении корпоративной культурой. Корпоративная культура дает возможность

грамотно и эффективно управлять организацией, при этом является направлением, недостаточно изученным в России.

Анализ литературных источников показал, что в российской и зарубежной литературе вопросы сущности, структуры, типологии корпоративных культур рассмотрены достаточно подробно. Однако сохраняется потребность в проведении дальнейших исследований и разработке методов оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия. Отсутствуют критерии оценки уровня развития корпоративной культуры. Недостаточно проработана методика управления корпоративной культурой, которая способствовала бы интеграции управления корпоративной культурой в стратегическое и оперативное управление предпринимательской структурой. Практически не исследованы вопросы стоимостной оценки корпоративной культуры.

Необходимым условием создания эффективно функционирующей системы управления корпоративной культурой предпринимательских структур является повышение научной обоснованности управленческих решений в области выбора и взаимодействия основных элементов системы управления: принципов, функций и методов, направленных на достижение целей управления. Это определяет необходимость формирования методологических основ управления корпоративной культурой, являющейся частью системы управления предприятием.

Глава I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

1.1. Сущность корпоративной культуры предпринимательских структур

На рубеже 70–80-х годов XX в. происходит поворот к постиндустриальному обществу, постэкономической организации и гибким системам управления. Данный поворот от стереотипов индустриального общества к проблематике постиндустриального происходит под влиянием идей К. Болдуинга, Д. Белла, Дж. Гэлбрайта, П. Друкера, Й. Масуда, А. Тоффлера, М. Хаммера и др.

Особенностью постэкономической организации является то, что в качестве основного ресурса организации, источника его экономического роста выступает не материальный или финансовый, а интеллектуальный капитал. Возрастает роль таких неосязаемых интеллектуальных ресурсов, как знания, информация, компетенция и культура персонала организации. Особенность современной экономики знаний состоит в том, что неосязаемые интеллектуальные ресурсы не только претендуют на роль ускорителя экономических процессов, но и выступают как ключевой фактор увеличения стоимости бизнеса. По мнению зарубежных ученых, в современной экономике почти полностью исчерпаны конкурентные преимущества, базирующиеся на материальных затратах производства и обеспечивающие экономию за счет эффекта масштаба. Они обеспечивают окупаемость инвестиций на среднеотраслевом уровне, но не способны создать условия для конкурентного рынка и получения сверхдоходов и сверхприбылей. Именно по этой причине повышается научный и практический интерес к проблемам получения и развития предпринимательскими структурами нематериальных конкурентных преимуществ. Степень их изученности заметно уступает известности факторов материальной природы, применяемых человечеством на протяжении всей истории своего существования.

Нам представляется, что цели повышения конкурентоспособности предпринимательских структур выдвигают задачу исследования сущности и механизмов завоевания преимуществ нематериальной природы, методов контроля и управления этими процессами, определения стоимостной оценки их влияния на рыночную капитализацию компании.

Информационно-компьютерная революция ведет к глубокой трансформации социального мира — принципиально новому состоянию культуры и цивилизации с приоритетом таких ценностей в качестве цели, как повышение роли человека, самовыражение личности, социальное партнерство между организациями и ответственностью. Это обусловило появление соответствующей корпоративной культуры. При этом корпоративная культура выступила отправной точкой последующих трансформаций культурного пространства цивилизации нового качества.

Соответственно меняется и *концепция* менеджмента, ориентированная на воспроизведение множеством социально-экономических и моральных стимулов стремления работников трудиться с энтузиазмом и высшей эффективностью, на повышение качества продукции.

Применительно к данной концепции менеджмента создаются новые формы организационных структур и систем управления, формируется корпоративная культура. Корпоративная культура заняла свое место в организационной теории и приобрела такой же статус, как структура, стратегия или контроль, поскольку приобретает решающее значение в процессе взаимодействия внутренних и внешних субъектов предпринимательской структуры.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Основой жизненного потенциала организации является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что — плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям, нормам, верованиям, убеждениям и т. д.

Считаем необходимым рассмотреть роль и место корпоративной культуры как нематериального ресурса предприятия.

В российской теории и практике для отражения любых нематериальных объектов бизнес-процесса в подавляющем большинстве случаев используется термин «интеллектуальная собственность», а для целей ведения бухгалтерского учета и отчетности на предприятии применяется понятие «нематериальные активы». Попытаемся кратко рассмотреть сущность и области использования этих понятий.

Термин «интеллектуальная собственность» сформировался, прежде всего, в процессе обсуждения и решения проблем юридической регламентации в рамках права собственности отношений по поводу создания, использования и охраны результатов интеллектуальной деятельности. В этом смысле интеллектуальная собственность представляет в настоящий момент обобщающее понятие, обозначая собой совокупность всех прав на результаты творческой деятельности и некоторые приравненные к ним объекты [65].

В рамках интеллектуальной собственности выделяются:

- права на объекты промышленной собственности (изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, фирменные наименования, наименования мест происхождения товаров и меры по пресечению недобросовестной конкуренции);
- права на секреты производства (ноу-хау);
- права на объекты авторского права и смежных прав.

Под нематериальным активом обычно подразумевается группа активов предприятия, обладающих стоимостью и приносящих предприятию доход (или создающих условия для получения дохода), используемых в течение длительного периода, но не имеющих физического содержания [75, с. 196].

В соответствии с п. 3 Положения по бухгалтерскому учету от 27 декабря 2007 г. № 153н «Учет нематериальных активов», для принятия к бухгалтерскому учету объекта в качестве нематериального актива необходимо одновременное выполнение следующих условий:

- а) объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем, в частности, объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания некоммерческой органи-

зации (в том числе в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации);

- б) организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем (в том числе организация имеет надлежаще оформленные документы, подтверждающие существование самого актива и права данной организации на результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации — патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, документы, подтверждающие переход исключительного права без договора и т. п.), а также имеются ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам (контроль над объектом);
- в) возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;
- г) объект предназначен для использования в течение длительного времени, т. е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- д) организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- е) фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;
- ж) отсутствие у объекта материально-вещественной формы.

При выполнении перечисленных выше условий, к нематериальным активам относятся, например, произведения науки, литературы и искусства; программы для электронных вычислительных машин; изобретения; полезные модели; селекционные достижения; секреты производства (ноу-хау); товарные знаки и знаки обслуживания.

В составе нематериальных активов учитывается также деловая репутация, возникшая в связи с приобретением предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части).

Нематериальными активами не являются: расходы, связанные с образованием юридического лица (организационные расходы);

интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду (поскольку они неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них).

Гудвилл (цена фирмы) определяется как стоимость ее деловой репутации. Деловая репутация в структуре нематериальных благ выделена согласно ст. 150 Гражданского кодекса РФ. Гудвилл в деловом мире интерпретируют как стоимость практически всех элементов нематериальных активов либо как величину, на которую стоимость бизнеса превосходит рыночную стоимость его материальных активов и той части нематериальных активов, что отражена в бухгалтерской отчетности (учтена в балансе).

Сторонники и первой, и второй точек зрения сходятся в том, что Гудвилл:

- присутствует только при наличии избыточной прибыли;
- не может быть отделен от действующего предприятия, т. е. не может быть продан отдельно от него.

Гудвилл возникает, когда компания получает стабильные, высокие прибыли, ее доход на активы (или на собственный капитал) выше среднего, в результате чего стоимость бизнеса превосходит стоимость его чистых активов.

Термин «нематериальные активы» основан на затратном принципе их идентификации, что заметно сужает аспект анализа. Далеко не все нематериальные активы фирмы можно однозначно определить и оценить по затратам на их приобретение или создание.

Можно согласиться с точкой зрения Р. Брейли и С. Майерса, утверждающих, что сущность тех или иных активов определяется не их физической природой, а ролью в экономической деятельности и способах получения полезности от использования [13].

Указанные авторы подразделяют все активы предпринимательской структуры на реальные и финансовые. К реальным активам «относятся материальные и нематериальные активы». Финансовые активы лишь отражают стоимость стоящих за ними реальных активов. Реальные активы представляют собой любые факторы, процесс создания и использования которых увеличивает реальную рыночную стоимость фирмы.

По мнению Брейли и Майерса, состав нематериальных активов фирмы гораздо шире определяемого бухгалтерскими трактовками и инструкциями. Это касается активов, расширяющих возможности фирмы не за счет использования прав владения, пользования

и распоряжения, а за счет уникального интеллектуально-информационного характера (корпоративная культура, репутация фирмы, управленческие навыки руководителей, потребительская преданность и пр.). Именно уникальность является единственным фактором конкурентоспособности фирмы, который невозможно приобрести на ресурсном рынке, а уникальное сочетание информационно-интеллектуальных элементов является продуктом творческой деятельности самой фирмы.

Э. Брукинг в составе нематериальных активов выделяет две основные группы: интеллектуальные активы и права собственности или иные права на эти активы. Под интеллектуальными активами предлагается понимать совокупность информационных факторов функционирования экономического субъекта, создаваемых и используемых как внутри организации, так и в окружающей среде с целью формирования уникальных конкурентных преимуществ [15]. К ним относятся имидж фирмы, корпоративная культура, управленческие навыки руководителей, маркетинговая информация и др.

Права собственности и иные права являются активами постольку, поскольку защищают возможности фирмы по владению, пользованию, распоряжению интеллектуальными или иными объектами. Защищенное право становится самостоятельным источником рыночной ценности фирмы.

Представляется, что корпоративную культуру можно рассматривать как уникальный интеллектуально-информационный ресурс, повышающий конкурентоспособность предпринимательских структур. В отечественной литературе выделяют такие наиболее важные свойства нематериальных ресурсов всех видов, влияющих на рыночную деятельность организаций, как их способность к расширению, сетевые преимущества, неликвидность [52, с. 30]. В отличие от материальных активов по мере роста масштабов производства отдача от нематериальных ресурсов лишь увеличивается. Альтернативное использование нематериальных ресурсов в одно и то же время не снижает их полезность по сравнению с материальными активами. Формирование сетевых эффектов происходит при включении неосязаемых активов в систему в качестве особого элемента. При этом увеличение количества составных элементов приводит к соответствующему приросту эффектов.

С точки зрения роли в увеличении рыночной стоимости фирмы нематериальные ресурсы имеют ряд очень важных особенно-

стей. Так, нематериальные ресурсы, участвуя в формировании конечной стоимости продукта, не имеют фиксированной стоимости, не устаревают физически и могут использоваться одновременно в разных направлениях деятельности. Интеллектуальные продукты и знания могут выступать как средством осуществления бизнеса, так и результатом, коммерческим продуктом деятельности фирмы. Некоторые неосязаемые активы, к примеру, технологии, ноу-хау, информация, так же как и физические активы, могут быть приобретены путем их купли-продажи, сданы в аренду и пр. К их числу нельзя отнести такие элементы, как корпоративная культура или имидж предприятия, которые иногда в большей степени влияют на уровень прибавочной стоимости, нежели материальные активы.

Корпоративная культура оказывает существенное влияние на успех организации и зачастую может выступать как конкурентное преимущество компании. Корпоративная культура выгодно выделяет компанию среди основных конкурентов. Именно стиль взаимодействия внутри коллектива и с внешними контактными аудиториями создает необходимый имидж, формирует позитивное общественное мнение, устанавливает нужные контакты с властными структурами, инвесторами, партнерами.

По среде формирования и функционирования корпоративная культура относится к интеллектуальным ресурсам, образованным во внутренней среде предприятия, в противоположность внешним нематериальным ресурсам, в качестве источника образования выступает внутренний корпоративный поток информации. При этом корпоративная культура оказывает влияние на оценку организации внешней средой, на нее оказывает влияние внешняя среда. Корпоративная культура значима для всех стадий жизненного цикла организации, на сегодняшний день корпоративная культура в основном не формализована (относится скорее к имплицитным нематериальным ресурсам), и существует проблема в большей формализации для использования ее как показателя в сбалансированной системе оценки предприятия.

Свойством корпоративной культуры является неосязаемость и трудность поверхностного восприятия. Тем не менее, считаю, что корпоративная культура — это управляемый и измеряемый ресурс.

Корпоративная культура является фактором инновационных преобразований, приобретающим доминирующее значение и роль

измерителя экономического успеха современных корпораций. Корпоративная культура является внутренним источником экономического роста организации, источником эффективности производственной системы, обуславливая изменение соотношения между объемом производства и измеряемыми затратами.

Таким образом, проблемы целесообразного и эффективного создания, мобилизации и использования корпоративной культуры как интеллектуального актива функционирования предпринимательской структуры в современных условиях существенно актуализируются.

Прежде всего, хочется остановиться на определении сущности корпоративной культуры как значимого элемента нематериальных ресурсов предпринимательской структуры.

Термин «корпоративная культура» впервые применил в XIX в. немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке. Он использовал его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».

Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли стать причиной исключения членов гильдий из этих сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты — обычно это были специальный покрой и цвет одежды, аксессуары, тайные символы принадлежности, поведенческие знаки, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартуского университета — особые фуражки.

Исследования корпоративной культуры на предприятиях начались еще в начале XX в. Первой попыткой исследования корпоративной культуры считаются труды американских ученых во главе с Э. Мейо в начале 1930-х гг. В американской компании *Western Electric* в Чикаго впервые проводился эксперимент в течение 1927–1932 гг. с целью выяснения влияния культуры на производительность труда [57].

В 1950-е гг. известный американский ученый М. Далтон провел исследования средних и крупных фирм США и Канады по вопро-

сам формирования корпоративной культуры и их субкультур исходя из разных потребностей работников.

На рубеже 1980–1990-х гг. в трудах Питерса и Уотермана присутствовали тезисы о том, что корпоративная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности фирмы.

В 1982 г. вышла в свет книга Бостонской консультативной группы Теренса Дила и Аллана Кеннеди «Корпоративные культуры». В этой книге изложена концепция корпоративной культуры — важнейшего феномена, влияющего на организационное поведение, корпоративное развитие и организационную эффективность. Только в 1983–1984 гг. в Канаде и Европе были проведены пять международных конференций по проблемам организационной культуры. Согласно исследованию, проведенному институтом Бателля в 1984 г., в корпоративную культуру включают самоопределение, участие, коллектив, изучение потребностей, раскрытие личности и творчества, способность идти на компромиссы и децентрализацию. Позже появились две книги Э. Шейна и В. Сате, полностью посвященные проблематике корпоративной культуры.

В современной литературе существует много определений понятия корпоративной культуры. Как и другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция корпоративной культуры не имеет «единственно верного» толкования. Каждый из авторов формулирует свое собственное видение данного явления. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Такая ситуация обусловлена:

- сложностью, «эфемерностью» самого явления корпоративной культуры; ее невозможно чувственно воспринять, «пощупать», но она окружает персонал и влияет на все, что происходит в организации. Некоторые исследователи сравнивают ее с душой организации, с атмосферой, пропитывающей отношения людей;
- сложностями, связанными с отсутствием однозначной трактовки родового понятия «культура».

Российские ученые, исследующие проблемы культуры (В. Б. Межуев, М. С. Каган, Л. Н. Коган и др.), отмечали более 200 определений культуры, а американский ученый А. Моль в работе

«Социодинамика культуры» различает 250 определений. За каждым из них стоит оригинальная концепция культуры.

Все многообразие определений и концепций можно свести к трем основным группам.

К первой группе можно отнести многочисленные описательные или так называемые «аддитивные» определения через перечисление, например, такое: «Культура — это сумма всех видов деятельности, обычаев, традиций, верований».

Ко второй группе относятся дефиниции, связывающие сущность культуры с традициями или социальным наследием предыдущих поколений. Типичное определение этой группы выглядит следующим образом: «Культура — социально унаследованный комплекс практики и верований, определяющий основы социальной жизни».

В третьей группе подчеркивается значение для культуры правил, норм, организующих человеческое поведение.

Ф. Стродбер и Ф. Клухон сформулировали универсальную точку зрения на сущность ее понимания: «Культура — это отличительная особенность человеческих групп, проявляющаяся в наличии явных и неявных паттернов (устойчивых, повторяющихся образцов) поведения; основа культуры включает традиционные, имеющие исторически обусловленное происхождение идеи и специфику их прикладного использования; системы культуры могут рассматриваться и как продукт деятельности людей, и как создание условий будущего действия» [72, с. 92].

Культура — это комплекс явлений, включающий знания, верования, искусство, мораль, законы, обычаи, способности и навыки, усвоенные человеком как членом общества.

Приведенные рассуждения о культуре как родовом понятии составляют основу анализа корпоративной культуры как понятия видового.

Анализ определений «корпоративной культуры», «организационной культуры», «культуры организации», «деловой культуры» показывает, что за каждым из них стоит своя феноменология, исследовать которую автор не ставил своей задачей.

Наличие синонимов свидетельствует о сложной интерактивной сущности исследуемого явления, а также о том, что за различными терминами некоторые исследователи видят близкие, но все-таки различающиеся понятия.

А. Н. Асаул и другие авторы считают, что термин «культура организации» включает в себя понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» и выполняет системообразующие функции, направленные на повышение эффективности управления и деятельности человека на каждом рабочем месте и компании в целом, а также рост показателей конечных результатов ее деятельности [6, с. 18].

Т. О. Соломанидина употребляет термин «организационная культура», считая его более удачным, так как не всякая организация является корпорацией. По ее мнению, понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура». Однако если понятие «корпоративная культура» толковать как общепрофессиональную культуру, на уровне ценностей и норм данного вида бизнеса, то тогда корпоративная культура включает более широкие нормы и ценности, определяющие общесоциальную значимость и ответственность работников данной сферы деятельности. В этом случае понятие «корпоративная культура» поглощает организационные культуры отдельных компаний, занимающихся данным бизнесом [91, с. 7].

Попытка разграничить данные понятия предпринята Т. Ю. Базаровым. По его мнению, корпоративная культура — это ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами; организационная культура — это интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии [72, с. 94].

Согласно определению, данному в современном экономическом словаре, организационная культура это:

- 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения;
- 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Многие авторы воспринимают корпоративную культуру как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой. Так, Эллридж и Кромби определяют корпоративную культуру как уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей [91, с. 8].

Вильям Оучи утверждает, что организационная культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые имеют место в данной организации [74].

Г. Хофстеде определяет организационную культуру в широком смысле как коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой [91, с. 9].

М. Армстронг дает определение корпоративной культуры как «совокупности убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы» [5, с. 134].

Один из наиболее серьезных исследователей корпоративной культуры, Э. Шейн, определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения» [111, с. 122]. Он полагает, что культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно оказывается под влиянием множества факторов помимо культурного.

По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия (basic assumptions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях,

приобретенных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Этот глубокий, внутренний уровень культуры следует отличать от внешнего, который проявляется в артефактах и лжеценностях.

Итак, под корпоративной культурой Э. Шейн понимает набор основных понятий, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции организации, которые «работали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на эффективность ее деятельности.

Дж. Коттер и Дж. Хескетт выделяют два уровня культуры: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности — это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних это деньги, в других — технологические изобретения или благосостояние сотрудников» [45]. Получив свое признание, определенные ценности стабильно и неизменно закрепляются в организации, независимо от происходящей смены ее членов. В отдельных случаях ценности становятся настолько укоренившимися и само собой разумеющимися, что люди не отдают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны. По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день, это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации». Они определяют корпоративную культуру как «социально созданную реальность», и, следовательно, от того, как воспринимается и реализуется культура, зависит, как она проявляется и как изменяется.

Л. Каммингс отмечал, что корпоративная культура является по сути решением противоречий, которые естественно присутствуют в организации.

А. Н. Асаул определяет организационную культуру как систему общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня

взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией, перспектив развития [6, с. 31].

В. А. Спивак определяет культуру корпорации как очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам; как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [93, с. 27]. В. А. Спивак один из первых в России акцентирует внимание на психологическом аспекте корпоративной культуры и приоритетной значимости «человеческих ресурсов» в организационно-управленческой сфере.

О. С. Виханский и А. И. Наумов организационную культуру рассматривают как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения; как ценностные ориентации, которые передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [16, с. 421].

Концептуальной установкой видения корпоративной культуры в работе Э. А. Капитонова выступает трактовка ее не как производного термина от понятия «корпорация», а как обобщенного названия комплекса духовно-практических ценностей и действий в рамках корпоративного управления. Система корпоративных установок, отношений, духа и управления задает характер и общую ориентацию корпоративным взаимодействиям всех участников жизнедеятельности корпорации. Корпоративная культура означает, что работники, предприниматели, стейкхолдеры могут решать все социально-экономические и трудовые вопросы через систему корпоративных механизмов с ценностями социального партнерства на всех уровнях. По его мнению, корпоративная культура — это гетерогенное и многослойное явление, включающее материальные, духовные и духовно-практические аспекты жизнедеятельности организации, управления, поведения персонала по отношению к внутренней и внешней среде. В этом качестве она предстает как культурные образцы, задающие ориентиры вну-

тренней интеграции персонала, эффективных деловых отношений и внешней адаптации корпорации, базирующихся на ценностях социального партнерства [33].

Некоторые определения корпоративной культуры, имеющиеся в зарубежной и российской литературе, представлены в Приложении 1.

Л. Смирсич систематизировала существующие определения и вывела три подхода, согласно которым корпоративную культуру можно рассматривать как: независимую *внешнюю* составляющую, внесенную в организацию извне; *внутреннюю* составляющую организации; ключевое сравнение в концепции организации, *суть организации* [59].

В первом подходе корпоративная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор. Культура есть совокупность представлений и ценностей, которые формируются в человеке обществом, общественной деятельностью и социальными взаимодействиями. При таком подходе организация воспринимается лишь как контекст, в котором проявляются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений своих сотрудников.

Второй подход, по мнению М. Льюиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэrsa, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством компании посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы данного подхода признают, что в компании могут существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Третий подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирсич, некоторые исследователи считают, что «организацию следует рассматривать как культуру» [59], т. е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и признают ее как нечто, чем организация является. Следовательно, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация.

Несмотря на разнообразие определений и толкований корпоративной культуры, в них есть ряд общих моментов.

Во-первых, авторы ссылаются на базовые образцы поведения и действий, которых придерживаются члены организации. Эти образцы часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.).

Во-вторых, ценности, которых может придерживаться персонал, также являются общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют персонал в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

В-третьих, поведение персонала по отношению к внешней и внутренней среде.

Четвертым общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через истории, легенды и мифы, которые рассказывают, пересказывают, толкуют.

Можно сделать вывод, что и базовое поведение, и ценности, и символика создаются сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности и отражают неповторимость, индивидуальность данной организации. Наиболее значимыми элементами корпоративной культуры являются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

В современной управленческой науке понятие корпоративная культура определяется также как:

- способ и средство создания и развития компании;
- особая технология управления.

Например, Оучи описывает преимущества управления, основанного на культуре. В условиях сильной организационной культуры индивидуумы и команды контролируют себя сами. Это не только ведет к высокой эффективности их работы, но также вносит вклад в четкое функционирование организации, поскольку приверженность ясному набору разделяемых ценностей уменьша-

ет число конфликтов и недоразумений. Хотя и имели место признания в том, что опора на культуру может снизить способность организации адаптироваться или поставить в невыгодное положение те ее части, которые не являются носителями основной культуры, в общих чертах культура воспринималась как позитивный, относительно недорогой способ управления [74].

Приведенные определения корпоративной культуры отражают многозначность в понимании этого термина, свидетельствуя о том, что природа, статус, процесс формирования, системный характер корпоративной культуры остаются недостаточно выясненными. Большинство публикаций носит повествовательный и описательный характер с использованием конкретных материалов в основном «удачливых» зарубежных компаний и корпораций, со ссылкой на эмпирический материал демонстрируются возможности применения в российском бизнесе некоторых элементов корпоративной культуры.

Еще одним недостатком всех современных трактовок исследуемых понятий является изучение их в статике, однако быстрые изменения окружающей среды требуют более глубокого изучения процессов реагирования культурного поля на это влияние.

Большинство определений корпоративной культуры отражают социологические и социально-психологические стороны корпоративной культуры. Экономическая сторона практически не затронута, управленческая сторона представлена очень незначительно, в основном при попытках обнаружить связь между ценностями и некоторыми результатами деятельности, такими как успех, производительность или открытость изменениям. Наивысшую частотность имеют такие признаки понятия, как поведение, ценности, нормы. Таким образом, контент-анализ подтверждает связь понятия корпоративной культуры с общим понятием культуры, которое чаще всего характеризуется как ценностно-нормативная система.

Продолжаются попытки осознать, какие ценности являются наиболее важными для конкретной организации. Внимание чаще сосредоточивается на том, чтобы выявить существующие организационные ценности и определить их значимость.

Изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении понятия корпоративной культуры, считаем необходимым уточнить его, подчеркнув роль корпоративной культуры как

нематериального ресурса в повышении конкурентоспособности предпринимательских структур. В целях дальнейшего анализа под корпоративной культурой будем понимать уникальный нематериальный ресурс предпринимательской структуры, представляющий собой систему базовых представлений и ценностей, разделяемых большинством членов данной организации, выраженную в поведении персонала и символике, на основе которого создается особая технология управления факторами производства и организацией в целом, позволяющая организации формировать конкурентные преимущества и использовать их более эффективным способом, чем это делают конкуренты, т. е. повышающая конкурентоспособность организации.

Акцент на роли корпоративной культуры в повышении конкурентоспособности, эффективности управления факторами производства отвечает задачам повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Основными характеристиками организационной культуры являются [6, с. 30]:

- индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации;
- структура — взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление — степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция — степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение — степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка — уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;

- управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения, и поэтому любая организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Интерес к феномену корпоративной культуры со стороны специалистов в области администрирования и управления человеческими ресурсами определяется их стремлением получить дополнительные ресурсы для управления организацией и ее отдельными подразделениями. В корпоративной культуре менеджмент современных компаний видит инструмент эффективного управления организацией и раскрытия потенциала сотрудников.

Возможности корпоративной культуры как нематериального ресурса предприятия раскрываются через ее задачи, цели и функции.

Смысл и предназначение сильной, сознательно сформированной корпоративной культуры — обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным, гуманным и социально приемлемым способом.

Цель сознательно сформированной корпоративной культуры — способствовать реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала компании.

Э. Шейн считает, что формы корпоративной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды; внутренняя дезинтеграция.

Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, корпоративная культура должна обеспечивать решение двух принципиально важных задач:

- задачу адаптации и выживания в конкурентной среде (внешней и внутренней);
- задачу обеспечения внутреннего единства и интеграции: она призвана регулировать решение работниками ежедневных проблем, связанных с работой и жизнью в организации.

Между этими задачами нет четко проведенной границы: успешное решение одной из них создает условия для решения другой.

Задачи адаптации, решаемые во внешней среде, приведены в табл. 1.1 [72, с. 109].

Таблица 1.1

Структурные элементы корпоративной культуры	Задачи адаптации, решаемые во внешней среде
Миссия и стратегия	Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии
Цели	Установление специфических целей; достижение согласия по целям
Средства	Способы достижения целей; достижение согласия по используемым методам; разработка адекватной организационной структуры и подчиненности, системы стимулирования
Контроль	Установление критериев оценки результатов, достигнутых индивидом и группами; создание информационной системы
Коррекция	Типы действий, требуемых в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях (табл. 1.2) [72, с. 113].

Таблица 1.2

Структурные элементы корпоративной культуры	Задачи внутренней интеграции, решаемые корпоративной культурой
Элементы корпоративного языка и концептуальные категории	Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций
Границы групп, критерии включения в группы и выхода из групп	Установление критерия членства в организации и ее формальных и неформальных группах
Власть и социально-должностной статус	Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
Внутрикорпоративные отношения	Установление правил об уровне и характере отношений в организации между представителями разных полов, людьми разных возрастов и возрастными группами и т. п.; определение допустимого уровня открытости в работе
Награждения и наказания	Определение желательного и нежелательного поведения

Структурные элементы корпоративной культуры	Задачи внутренней интеграции, решаемые корпоративной культурой
Идеология и религия	Определение корпоративных особенностей понимания фактов, не поддающихся логическому объяснению и неподвластных контролю; вера как способ снятия стресса

Корпоративная культура, соответствующая целям организации и способствующая реализации процесса их достижения, обеспечивает интеграцию сотрудников на основе общей деятельности и разделяемых всеми ценностей.

Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять.

Современные ученые отмечают полифункциональность культуры, т. е. множественность функций культуры, среди которых можно установить наличие как полезных функций (с точки зрения повышения уровня адаптации индивида или общества к среде), так и вредных, препятствующих адаптации, как явных, так и латентных (скрытых). Все это определяет сложность культурологических анализов и субъективность оценок, даваемых явлениям культуры.

Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от типа корпоративной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т. п. Вместе с тем общая совокупность функций корпоративной культуры остается неизменной и включает в себя следующие функции [93, с. 20]:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных). Существующие нормы устраняют несогласованность и разнонаправленность действий, что способствует росту эффективности организации;
- регламентирующая и регулирующая функции культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;

- познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность). Фирма с сильной корпоративной культурой ориентирует работников на постоянное пополнение знаний, приобретение новых компетенций и развитие новых навыков, которые будут ими использоваться в профессиональной деятельности, что в конечном счете ведет к увеличению человеческого капитала компании;
- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, участвует в определении человеком и социумом смысла жизни, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт (в организации такую смыслообразующую функцию принято определять в миссии);
- коммуникационная функция — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие. Развитая корпоративная культура позволяет упростить процессы коммуникации, уменьшается время на различные согласования. Решения также принимаются значительно быстрее;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- рекреативная функция — восстановление духовных сил, обеспечение психологического комфорта в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделению ее ценностей;
- охранная функция — создание определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации. Корпоративная культура четко определяет границы, в рамках которых действие механизмов цен и конкуренции сменяется согласованными и целенаправленными действиями менеджеров и всех работников. Специфическая система организационных ценностей — это

«иммунная система», распознающая и отторгающая негативные, губительные для организации ценности внешней среды. Проявляется эта функция в том числе и при отборе сотрудников;

- инновационная функция — помогает организации выжить в условиях быстро изменяющейся внешней среды, занять передовые позиции в отрасли, выстоять в жесткой конкурентной борьбе. Реализация данной функции предполагает постоянный поиск новшеств, обеспечивающих фирме конкурентные преимущества;
- функция ориентации на потребителя — обеспечивает клиентоориентированность ее деятельности. Эта функция настраивает сотрудников организации на приоритетный учет интересов клиентов. Реализация ее способствует установлению прочных и непротиворечивых отношений фирмы с клиентами.

1.2. Структура корпоративной культуры и факторы, влияющие на ее формирование

Существует множество моделей, создаваемых для определения основных элементов корпоративной культуры и измерения влияния этих элементов на деятельность организации, позволяющих наиболее полно идентифицировать и описать какой-либо ее тип. Классификация элементов корпоративной культуры производится по разным характеристикам, выбор которых, как правило, во многом зависит от целей того или иного исследования и самого предприятия.

Можно отметить, что практически все теории были либо основаны на эмпирических исследованиях (это может считаться еще одним проявлением «неосязаемости» корпоративной культуры), либо впоследствии проверены на практическую применимость.

В литературе выделяют «реактивную» часть культуры организации — относительно статичную, — которая разделяется на элементы в соответствии с источниками возникновения и формами проявления культуры; и «проактивные» элементы культуры — ее носители: индивиды, группы и подгруппы индивидов, основатели и менеджеры организации [40, с. 72].

К источникам, определяющим корпоративную культуру, можно отнести различные национальные, индустриально-функциональные, институциональные факторы.

Для описания формы проявления корпоративной культуры некоторые авторы обращаются к таким категориям, как традиции, восприятие реальности, времени и пространства, формы лидерства в организации [111, с. 10]. Поскольку как источники, так и формы проявления корпоративной культуры непосредственно взаимосвязаны в процессе ее воспроизводства, и те и другие элементы, составляющие многообразие организационной культуры, рассматриваются в комплексе. Например, некоторые авторы основными элементами культуры называют деловую среду, ценности, героев, обряды и ритуалы, а также систему культурной коммуникации.

В качестве примеров более структурированных комплексных подходов к описанию элементов корпоративной культуры можно привести модель «культурной сети» Джерри Джонсона и «луковичную» диаграмму культуры Г. Хофстеде. В целом эти универсальные подходы характеризуются принципом существования неизменного «ядра» — сущности организации и разнообразных проявлений этой сущности, которые также являются свойствами этих организаций.

Некоторые наиболее популярные на данный момент модели корпоративной культуры, авторами которых являются зарубежные авторы, представлены в Приложении 2.

Представляется, что в приведенных классификациях указаны в основном одни и те же элементы культуры. Отличие заключается в акцентах, группировке факторов и степени их значимости.

А. Н. Асаул и другие авторы выделяют следующие элементы корпоративной культуры:

- организационный климат;
 - ценностные ориентиры;
 - стиль управления;
 - ожидания и базовые предположения;
 - личностные характеристики персонала;
 - экономическая культура;
 - постоянно воспроизводящиеся формы поведения персонала.
- Т. О. Соломанидина предлагает следующий набор элементов:
- миссия организации;

- цели: философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо;
- ценности: ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности — знание и опыт сотрудников;
- поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;
- культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;
- символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

Содержание культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой и как формируют определенные образцы поведения.

Влияние на характер корпоративной культуры и взаимосвязь ее элементов оказывают две группы факторов — факторы внешней среды и факторы внутренней среды.

Представление о значении внешнего окружения и необходимости его учета при построении корпоративной культуры компании — одно из важнейших требований системности и эффективности функционирования организации. Организация как открытая система в очень сильной степени зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, набора персонала, удовлетворения потребителей своей продукцией. И, как любая система, в целях своего развития должна адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

Внешнее окружение организации, по М. Мескону и др. [50, с. 141–142] выглядит следующим образом: это среда прямого воздействия (законы и государственные органы; поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала; потребители; конкуренты; профсоюзы); среда косвенного воздействия (международные события; состояние экономики; политические факторы; социокультурные факторы; научно-технический прогресс).

В первую очередь в корпоративной культуре находят отражение факторы прямого воздействия как наиболее определенные и воздействующие сильнее, чем косвенные.

Результатом учета обобщенного влияния этих факторов прямого и косвенного воздействия являются разработка миссии организации как видения ею своего предназначения в обществе и формулирование философии компании, ее ценностей и делового кредо.

Для успешного отражения в миссии и философии фирмы факторов внешнего воздействия следует включить в них положения, констатирующие, что предмет деятельности фирмы и ее собственные потребности носят социально-перспективный и общественно-значимый характер; фирма не приемлет любых видов деятельности, связанных с нарушением законодательства; осуществляет конкуренцию честными методами, стимулируя нововведения, внедряя новую продукцию и технологию; признает свою социальную ответственность перед обществом и т. п.

Представляется, что элементы корпоративной культуры, ориентированные на внешние факторы, создают имидж организации.

К факторам внутренней среды относятся бизнес-стратегия и цели компании, специализация и технологии, персонал.

Внутренние субъекты культуры организации, т. е. те, кто влияет на формирование корпоративной культуры, определяет ее сущность и поддерживает в организации, — это персонал компании, который можно рассматривать на трех уровнях: на уровне отдельной личности, группы и организации в целом.

Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных привело к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы — это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.

Следует отметить, что и клиент, и сотрудник могут быть одновременно акционерами компании. Превращение сотрудников в акционеров повышает преданность организации, причастность к ее делам, стимулирует рост отдачи.

В структуре корпоративной культуры можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая культура выражает основные или центральные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в подразделениях крупных организаций и отражают частные проблемы и ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально [8].

Когда одно структурное подразделение (дочерняя компания) крупной фирмы имеет уникальную культуру, отличающуюся от

других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (например, бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе, можно назвать ее субкультурой.

Различия в субкультурах сводятся к групповым различиям в нормах, ценностях, образцах поведения. Так, можно согласиться с определением А. Коэна: «Культура включает знания, ценности, мнения, вкусы, предрассудки, традиционные для всех социальных групп и разделяемые их членами. Каждое общество внутренне дифференцируется на многочисленные субгруппы, каждая из которых имеет свой общий для ее членов образ мышления и поведения. Эти „культуры в культуре“ и есть „субкультуры“» [72, с. 192].

Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других.

Таковыми критериями являются:

- степень контролируемости связей, статусов и норм (формальные и неформальные группы);
- ментальная принадлежность к различным поколениям (возрастные особенности);
- гендерная принадлежность;
- уровень профессионализма;
- особенности включения в процесс производства (работники основного и вспомогательного производства, руководители и подчиненные, рабочие и специалисты, представители различных профессий и т. п.);
- степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм (люди с организованным и дезорганизованным (девиантным) поведением).

Каждая из указанных групп существует на производстве объективно и имеет специфику поведения:

- свой способ реализации общих ценностей;
- элементы языка, свойственные данной группе;
- особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации;

- особенности поведения лидеров в системе взаимодействий группы и т. п.

Критерием наличия и сформированности субкультуры является совокупность указанных признаков. Творцом и носителем субкультуры является социальная группа, имеющая сходные культурные признаки, которые отличают ее от других.

Вне конкретно-культурного подхода невозможен детальный анализ всего богатства образа жизни предприятия, нельзя разработать обоснованную программу технико-технологического, экономического и социального развития предприятия и коллектива. Особенно это актуально в современный период вследствие сложности переплетения рыночных и «постсоветских» представлений и норм.

Можно сделать вывод, что субкультуры — часть основной корпоративной культуры. Субкультура у людей формирует чувство принадлежности к определенной группе. Люди одной субкультуры в большей мере испытывают взаимопонимание, доверяют и сочувствуют друг другу. Чем больше субкультур в культуре, тем более основная культура адаптивна к внешней среде.

Некоторые авторы считают, что новые подходы к рассмотрению корпоративной культуры требуют введения понятия «культурное корпоративное пространство» [2, с. 236].

По их мнению, культурное пространство современной организации, являясь ее неотъемлемой частью, характеризуется неоднородностью, связанной с наличием в нем культурного центра и периферии. Центром выступает корпоративная культура с наиболее высоким потенциалом, активно воздействующая на другие культурные формы пространства. В ней создается система ценностей, часть из которых имеет эталонную значимость для всех элементов корпорации, т. е. является ее своеобразным «культурным кодом». Центр связан с периферией «силовыми линиями», обеспечивающими целостность культурному корпоративному пространству. Предназначение связей заключается в трансляции основных ценностей, норм деятельности, моделей поведения, установок от ядра к периферии.

Корпоративная культура выступает в качестве культуры-донора, а дочерние компании, вынужденные «заимствовать» ее культурные элементы, — в качестве культуры-реципиента. Говорить о единстве культурного пространства корпорации без ведущей роли центра невозможно [2, с. 237].

Шейн [122] выделяет пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование корпоративной культуры.

Первичные факторы:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников из организации

Вторичные факторы:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешнее и внутреннее оформление помещения, в котором расположена организация;
- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из перечисленных десяти факторов формирования корпоративной культуры связан с использованием определенных приемов, позволяющих добиться успеха при целенаправленном создании и изменении корпоративной культуры. Анализ этих факторов показывает, что культура развивается и изменяется в течение всего жизненного цикла организации. При этом в силу глубинности базовых положений и их устойчивости процессы развития и изменений протекают постепенно, эволюционно в отличие от изменений бизнес-среды в широком смысле.

А. Н. Асаул и другие исследователи называют шесть факторов формирования корпоративной культуры: история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение, персонал [6, с. 26–27].

Все факторы, влияющие на корпоративную культуру компании, объединены автором в две группы:

- внеорганизационные факторы — общие экономические условия, национальные особенности, традиции, господствующая культура в окружающей среде;

- внутриорганизационные факторы — личность руководителя, его управленческая культура, миссия, цели и задачи организации, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень персонала.

Теория влияния на корпоративную культуру национальных факторов, свойственных той или иной стране, получила широкое распространение из-за очевидных различий между культурой компаний разных стран и наличия феномена кросскультурных коллизий. Так, в работах Г. Хофстеде и Р. Льюиса подчеркивается влияние национальных обычаев, воспитания, этикета и других составляющих, характерных для национальных сообществ, на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, является своеобразным коллективным программированием поведения индивидов и групп. Такие национальные особенности становятся постулатами, на которых построены системы образования, здравоохранения, социальная или рыночная структуры экономики, и оказывают существенное влияние на формирование особых типов организационных культур в рамках национальных сообществ.

При управлении коммерческими организациями с иностранным капиталом представляется очень важным знать ответы на два вопроса:

- как национальная культура влияет на корпоративную культуру организации;
- можно ли «сращивать» в одной организации элементы разных национальных культур и как учесть их особенности в каждом случае.

Р. Льюис на основании достаточно серьезного и всестороннего анализа делает выводы о тех чертах, которые присущи россиянам [91].

К основным факторам, сформировавшим русские ценности и коренные убеждения, относятся, по мнению Льюиса, необъятные просторы России и ее суровый климат. Они сформировали такие характерные, по мнению Льюиса, черты, как коллективизм; подозрительность к иностранцам; привычка к неравномерным темпам работы; упорство; пессимизм.

Авторитарный режим в течение многих столетий привел к появлению таких черт, как пассивность (апатия); коррупция; пренебрежительное отношение к законам; откровенность только наедине друг с другом; недоверие к официальным новостям и доверие к слухам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе анализа теоретических положений о сущности и структуре корпоративной культуры, ее характеристики как нематериального ресурса предпринимательской структуры можно сделать вывод о том, что корпоративная культура — это измеряемый и управляемый ресурс.

Корпоративная культура — уникальный нематериальный ресурс предпринимательской структуры, представляющий собой систему базовых представлений и ценностей, разделяемых большинством членов данной организации, выраженную в поведении персонала и символике, на основе которого создается особая технология управления факторами производства и организацией в целом, позволяющая организации формировать конкурентные преимущества и использовать их более эффективным способом, чем это делают конкуренты, т. е. повышающая конкурентоспособность организации.

Для оценки уровня развития корпоративной культуры предлагается использовать метод сравнительной рейтинговой оценки, дополнив его экспертной оценкой удельного веса каждого показателя корпоративной культуры, подвергаемого сравнению.

В качестве интегрального критерия оценки уровня развития корпоративной культуры предпринимательских структур предлагается использовать лояльность персонала, поскольку лояльность персонала показывает степень соответствия ценностей и целей сотрудников с целями и ценностями компании в целом. Методом диагностики лояльности персонала может стать выявление различий между потребностями сотрудников и степенью их удовлетворения. В работе приведены основные потребности и мотивы сотрудников и математическое обоснование результатов исследования.

Актуальной проблемой является количественное подтверждение теоретических положений о влиянии элементов корпоративной культуры на эффективность производственной деятельности с помощью методов математической статистики. Это необходимо для решения двух основных задач:

- определения элементов культуры организации, эффективных в той или иной ситуации;

- «измерения» влияния этих элементов на деятельность компании.

Проведенное исследование с помощью методов корреляционно-регрессионного анализа показало, что существует положительная корреляция между уровнем развития корпоративной культурой компании и показателями деятельности предприятия: производительностью труда, объемом производства и рентабельностью деятельности.

Управление корпоративной культурой предпринимательской структуры можно определить как организационно-управленческую деятельность по формированию, поддержанию и изменению корпоративной культуры в целях повышения производственной и организационной эффективности предпринимательских структур.

Основными задачами управления корпоративной культурой являются:

- 1) достижение экономических результатов: повышение производительности труда, рентабельности деятельности, качества продукции и стоимости предприятия в целом;
- 2) повышение организационной эффективности (степени реализации стратегии);
- 3) повышение лояльности персонала компании.

Управление корпоративной культурой должно основываться на комплексном подходе, учитывающим множество факторов, влияющих на управление культурой, предполагающим применение элементов различных подходов — внутреннего, когнитивного, поведенческого, символического.

Для повышения эффективности управления корпоративной культурой предпринимательских структур предлагается управлять корпоративной культурой как нематериальным ресурсом, выбирая элементы корпоративной культуры, исходя из максимального положительного влияния этих элементов на уровень корпоративной культуры в целом при некотором приемлемом уровне затрат на их формирование, либо минимального уровня затрат для некоторого ожидаемого уровня влияния элементов на корпоративную культуру предприятия.

Для определения затрат на формирование элементов корпоративной культуры предлагается определить эффективность инвестиций в персонал.

Необходимо выделить основные трудности, возникающие в процессе управления корпоративной культурой, вытекающие из самой ее сущности как нематериального ресурса предприятия:

- сложен процесс выбора комбинации элементов корпоративной культуры;
- сложно арифметически агрегировать нефинансовые показатели, характеризующие корпоративную культуру;
- недостаточно формализован процесс управления корпоративной культурой.
- Указанные трудности приводят к следующим проблемам управления корпоративной культурой:
- изменения элементов корпоративной культуры вызывают непонимание или противодействие со стороны тех сотрудников, которые должны их реализовывать;
- нейтральность управленческих систем по отношению к корпоративной культуре (изменения корпоративной культуры не отражаются в содержании систем планирования и отчетности);
- оторванность индивидуальных целей сотрудников и системы мотивации персонала от управления корпоративной культурой компании.

Представляется, что эффективное управление корпоративной культурой предпринимательской структуры позволит осуществить комплексная система оценочных индикаторов Каплана и Нортон — сбалансированная система показателей. Управление корпоративной культурой на основе сбалансированной системы показателей позволит превратить корпоративную культуру в фактор стратегического конкурентного преимущества компании, будет способствовать интеграции управления корпоративной культурой во все сферы деятельности предприятия, адекватной оценке стоимости компании с учетом стоимости ее нематериальных активов, в том числе корпоративной культуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Андрейф В.* Российская приватизация: подходы и последствия // Вопросы экономики. 2004. № 6.
2. *Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю.* Корпоративное управление: учеб. пособие. М.: ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2006.
3. *Аоки М., Ким Х. К.* Корпоративное управление в переходных экономиках: инсайдерский контроль и роль банков. СПб., 1997.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
5. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / пер. с англ. Ростов-н/Д: Феникс, 1998.
6. *Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П.* Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2006.
7. *Бабынина Л. С.* Вознаграждение персонала. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2003.
8. *Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З. А.* Маркетинг и культура предпринимательства. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1995.
9. *Бандурин А. В.* Деятельность корпораций. М., 1999.
10. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / пер. англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 1999.
11. *Бокуш Л.* Гендерная культура, или Типология взаимоотношений полов в организациях. СПб.: Наука, 2000.
12. *Бочаров В. В., Леонтьев В. Е.* Корпоративные финансы. СПб., 2002.
13. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов: учебник для вузов. М.: Олимп-бизнес, 2007.
14. *Брикли Э. Дж., Макконелл Дж. Дж.* Политика выплаты дивидендов // Экономическая теория / под ред. Дж. Итуелла, М. Милгрейта, П. Ньюмена. М., 2004.
15. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
16. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарики, 1998.
17. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. М., 1995.

18. *Герчиков В. И.* Функции и структура службы управления персоналом: учеб. пособие. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2001.
19. *Григорьев В. В., Островкин И. М.* Оценка предприятий. Имущественный подход. М.: Дело, 1998.
20. *Грошев И. В.* Организационная культура. М., 2004.
21. *Денисов А. Ю., Жданов С. А.* Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: Дело и Сервис, 2002.
22. *Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г.* Персонал: словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2000.
23. *Забелин П. В.* Основы корпоративного управления концернами. М., 1998.
24. *Зокин А. А.* Гудвилл: экономическая сущность и методы учета // *Аудитор.* 2002. № 7.
25. «Золотое сечение» инвестиций // *Справочник по управлению персоналом.* 2009. № 8.
26. *Зуб А. Г.* Стратегический менеджмент. М., 2004.
27. *Иванов Ю. В.* Слияние, поглощение и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М., 2001.
28. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
29. *Иванова С. В.* Корпоративная культура: традиции и современность. // *Управление персоналом.* 2000. № 4.
30. *Иванова С. В.* Формирование профиля кандидатов на основе стратегических и текущих целей организации // *Справочник по управлению персоналом.* 2002. № 10.
31. Инвестиции в персонал: «за» и «против» // *Справочник по управлению персоналом.* 2009. № 8.
32. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
33. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005.
34. *Капитонов Э. А., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИД «МарТ», 2003.
35. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. М., 2004.
36. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: концепции, содержание, символы / пер. с англ. М.: 1991.
37. *Кармин А. С.* Культура социальных отношений. СПб.: Лань, 2000.

38. *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2006.
39. *Кашанина Т. В.* Корпоративное право. М., 1999.
40. *Клоков Ю. А.* Корпоративная культура персонала в структуре предпринимательства // Экономика и управление. 2009. № 9.
41. *Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П.* Стратегическое управление корпорациями. СПб., 2002.
42. *Козлов В. В.* Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. М., 2001.
43. *Козлов В. Д.* Управление организационной культурой. М., 1990.
44. *Кокорев И. А.* Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. М., 2002.
45. Корпоративная культура / под ред. Б. З. Мильнера. М., 2004.
46. Корпоративная культура финансовых организаций: особенности слияний и поглощений // Инвестиции плюс. 2003. № 1.
47. *Кочетков Г. Б., Сунян В. Б.* Корпорация: американская модель. СПб., 2005.
48. *Кочетыгов А. А., Толоконников Л. А.* Основы эконометрики: учеб. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2007.
49. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
50. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практ. пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.
51. *Кремер Н. Ш., Путко Б. А.* Эконометрика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
52. *Кривокоора Е. И.* Коммуникационный капитал организации как антикризисный инструмент развития // Экономика и управление. 2009. № 10.
53. *Крупский А.* Экспресс-диагностика лояльности персонала // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 1.
54. Культурология / под ред. А. С. Кармина. М., 2005.
55. Культурология: учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. М.: Центр, 1998.
56. *Лобанова Т. Н.* Построение модели ключевых компетенций // Справочник по управлению персоналом, 2002, № 11.
57. *Макеева В. Г.* Культура предпринимательства: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.

58. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система. М., 1988.
59. *Максименко А. А.* Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома, 2003.
60. *Маршал В., Мейер М.* Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. А. О. Корсунского. М., 2004.
61. *Мащенко В. Е.* Системное корпоративное управление. М., 2003.
62. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / под ред. А. Д. Шеремета, Е. В. Негашева. М., 2005.
63. *Мизелева Г. С.* [и др.]. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 3.
64. *Молл Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение. М., 1998.
65. *Мухин В. И.* Управление интеллектуальной собственностью. М.: Владос, 2007.
66. *Найджел Дж. Холден.* Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента. М., 2005.
67. *Никулина Л. Г.* Оценка персонала дело техники // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 4.
68. Новая лояльность // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 4.
69. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
70. *Олейник А.* Институциональные ловушки» постприватизационного периода в России // Вопросы экономики. 2004. № 6.
71. *Опарина Н.* Оценка эффективности кадровой стратегии // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 7.
72. Организационная культура: учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2006.
73. *Орлов А. И.* Эконометрика: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2002.
74. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Прогресс, 1984.
75. Оценка бизнеса / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. М.: Финансы и статистика, 2001.
76. Оценка эффективности кадровой стратегии // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 7.
77. Оценка эффективности деятельности HR директора // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 12.

78. *Петров А.* Корпоративная культура: русский путь? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.career.spb.ru>.

79. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: 1991.

80. *Погорадзе А. А.* Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука, 1990.

81. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии / под ред. Т. Дж. Галпина, М. Хэндона; пер. с англ. М.: Вильямс, 2005.

82. *Полтерович В.* Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. № 2.

83. *Радаев В. В.* Экономическая социология. Курс лекций: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 1997. Лекция 9.

84. *Радыгин А.* Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России // Вопросы экономики. 2000. № 8.

85. *Радыгин А.* Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 2.

86. *Радыгин А., Сидоров И.* Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества? // Вопросы экономики. 2000. № 5.

87. *Роббинз С.* Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006.

88. *Румянцева З. П.* Реструктурирование и менеджмент предприятий // Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика: материалы II Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса. М., 1998.

89. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства / пер. с нем. М.: ЭКОНОМ, 1992.

90. *Скотт М.* Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2000.

91. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.

92. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.

93. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000.

94. *Стоянова А.* Система адаптации и развития персонала в компании «Эрнст энд Янг» // Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М.: НРС, 2001.

95. *Стоянова В. А.* Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1.
96. Теория и практика корпоративного менеджмента: сборник научных статей. Вып. 1. Пермь: Изд-во ПермГУ, 2004.
97. *Тесакова Н. В.* Миссия и корпоративная культура. М.: РИП-Холдинг, 2003.
98. *Тихомиров Н. П., Дорохина Е. Ю.* Эконометрика. М.: Экзамен, 2003.
99. *Томилов В. В.* Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. СПб.: СПбУЭФ, 1994.
100. *Трайси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М., 1996.
101. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление. М., 2003.
102. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М., 2004.
103. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд. М., 2001.
104. Управление современной компанией / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М., 2001.
105. *Уткин Э. А.* Стратегическое планирование. М., 1998.
106. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. от 07.08.2001 № 120-ФЗ).
107. *Хармс Я. Н., Багиев Г. Л.* Культура организации предпринимательской деятельности // Теория и практика маркетинговой деятельности: ученые записки коммерческого факультета. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
108. *Харский К. В.* Методика оценки благонадежности и лояльности персонала: семинар. СПб.: 2002.
109. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001.
110. *Шейн В. И., Жуплев А. В., Володин А. А.* Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. М., 2000.
111. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.
112. *Шекина С. В.* Лидерство в современном бизнесе. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
113. *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. М., 2000.

114. Эконометрика: учебник / под ред. И. И. Елисейевой. М. Финансы и статистика, 2004.
115. *Black B., Kraakman R., Tarassova A.* Russian Privatization and Corporate Governance: What Went Wrong? *Stanford Law Review*, 2000. Vol. 52. P. 1786.
116. *Deal T. E., Kennedy A. A.* Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
117. *Phillips J.* Accountability in HRM. Harvard Business Press. 2000.
118. *Fitz-enz J.* The ROI of Human Capital. New York: AMACOM, 2000.
119. *Handy C.* Understanding Voluntary Organizations. Harmondsworth, 1988.
120. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. 1993.
121. *Porter M.* The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990.
122. *Trydman R., Pistor K., Rapaczynski A.* Investing in Insider — Dominated Firms. A study of Russian Voucher Privatization Funds // Corporate Governance in Central Europe and Russia. Budapest; London; New York: CEU Press, 1996. P. 187–241.
123. *Schein E. H.* Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco, 1992.
124. www.axesmg.ru/db/hrm.
125. www.arsenal_hr.ru.
126. www.begin.ru.
127. www.denisonculture.com.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава I. Теоретические основы корпоративной культуры предпринимательских структур	5
1.1. Сущность корпоративной культуры предпринимательских структур	5
1.2. Структура корпоративной культуры и факторы, влияющие на ее формирование	27
1.3. Методология изучения и типологии корпоративной культуры	35
Глава II. Анализ уровня развития корпоративной культуры предпринимательских структур	46
2.1. Сравнительная рейтинговая оценка предприятий по уровню развития корпоративной культуры	46
2.2. Лояльность персонала как интегральный критерий оценки уровня развития корпоративной культуры предпринимательских структур	53
2.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности предпринимательских структур	62
Глава III. Методические рекомендации по управлению корпоративной культурой предпринимательских структур	84
3.1. Существующие подходы к управлению корпоративной культурой предпринимательских структур	84
3.2. Учет затрат на формирование и управление корпоративной культурой	100
3.3. Управление корпоративной культурой на основе системы сбалансированных показателей	123
Заключение	142
Библиографический список	145
Приложение 1. Определения корпоративной культуры	152
Приложение 2. Модели корпоративной культуры	157
Приложение 3. Типология корпоративных культур	159
Приложение 4. Пример теста на определение уровня демократизма управления организацией	167

Приложение 5. Экспресс-опросник для выявления лояльности	168
Приложение 6. Показатели деятельности предприятий.....	171
Приложение 7. Показатели оценки деятельности директора по персоналу на основе ССП	172

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Елена Владимировна Торгунакова

Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур

Учебное пособие

Заведующий редакцией научной и учебно-методической
литературы Издательства СПбУУиЭ

А. В. Блажко

Подписано в печать 21.04.2014 г.

Формат 60×84^{1/16}. Уч.-изд. л. 10,32. Усл. печ. л. 11,25.

Гарнитура Minion Pro. Тираж 600 экз. Заказ № 038

Издательство Санкт-Петербургского университета
управления и экономики

198103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр. 44, лит. А
(812)448-82-50

E-mail: izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»
198095, Санкт-Петербург, ул. ул. Розенштейна, д. 21

ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА ТОРГУНАКОВА



Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и социальные коммуникации» СПбУУиЭ.

Научные интересы охватывают области права и менеджмента в экономике, корпоративной культуры, инновационных технологий управления предприятием.

Автор ряда научных и учебно-методических работ.

В учебном пособии раскрыта сущность корпоративной культуры как ресурса предпринимательских структур, представляющего собой систему базовых представлений и ценностей, разделяемых большинством членов данной организации, на основе которого создается особая технология управления организацией. Выявлена роль корпоративной культуры в повышении конкурентоспособности предпринимательских структур, предложены метод рейтинговой оценки предприятий по уровню ее развития и система показателей развития корпоративной культуры, включающая финансовые и нефинансовые показатели; разработаны методические рекомендации по управлению корпоративной культурой предпринимательских структур.

Издание ориентировано на преподавателей, студентов и аспирантов вузов, собственников и руководителей предприятий, менеджеров.

ISBN 594047375-X

