

Г. М. УСАЧЕВА,  
Е. А. КОСЬМИНА,  
ДонНТУ

## ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Современная экономическая теория не проявляет видимого интереса к роли института корпоративной культуры в экономическом поведении субъектов хозяйствования. Поэтому основные исследования данной категории представлены работами специалистов в области менеджмента. В частности наработки и модели таких зарубежных авторов, как Эдгар Шейн (три уровня организационной культуры, проблемы внешней и внутренней интеграции), Ф. Харрис и Р. Морган (десять характеристик организационной культуры), В. Сате (содержание отношений организационной культуры, модель воспроизведения организационной культуры, модель Сате), Рассел Акофф (типы культур), Р. Квин и Дж. Рорбах (модель Квина-Рорбаха, Г. Шварц и С. Дэвис (матрица оценки «культурного» риска), Г. Хофстид (модель изучения национального в организационной культуре), Г. Лэйн и Дж. Дистефано (модель изучения национального в организационной культуре), У. Оучи (модель организации типа «Z»). Однако все больший интерес вызывает экономический аспект этого института. Цель данной статьи – обосновать специфику корпоративной культуры с позиций экономической теории. Основное внимание уделено проблеме культурной кооперации между людьми, а более конкретно — той кооперации, которая позволяет экономическим системам извлекать выгоду из экономической деятельности, так как развитие института, создающего благоприятную среду для совместного решения сложных проблем обмена, обеспечивает экономический рост.

В связи с поиском путей рационализации экономической жизни общества необходимо определиться с позицией по наиболее приоритетной проблеме, жизненно важной для экономики, для становления современных рыночных отношений. Речь

идет о формировании мощных корпораций с надежной научно-интеллектуальной базой, ориентированных на наиболее значимые общеукраинские и мировые рынки. Развитие и эффективность работы компании значительно зависят от того, какая внутренняя среда сформировалась на предприятии и насколько она является благоприятной для деятельности и роста компании. В последнее время такую среду принято называть «корпоративная культура», что является самостоятельным институтом культуры, системой материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих определенной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной среде, она проявляется в поведении и взаимодействии членов этой организации. Это то, что выделяет компанию из ряда поставщиков аналогичных товаров и услуг. Для определенных сфер деятельности близкая по духу корпоративная культура становится для клиентов одним из главных критериев выбора компаний. То есть, «корпоративная культура» – определенного рода институт отношений в компании. По определению лауреата нобелевской премии Д. Норта, институт – правила игры в обществе или, точнее, придуманные людьми ограничения, которые направляют человеческие отношения в определенное русло. И, как правило, они определяют стимулы в процессе человеческого обмена – политические, социальные и экономические. Институты уменьшают неопределенность, структурируя повседневную жизнь. Они организуют взаимоотношения между людьми, так что когда мы хотим поздороваться с друзьями на улице, поехать на автомобиле, организовать свой бизнес, мы знаем (или можем легко научиться), как

это сделать. Институты существуют для уменьшения неопределенностей, сопровождающих взаимодействие между людьми. [1, с.1-18.]. Таким образом, совокупность институтов, в том числе и института культуры, структурирует поведение индивида и тем самым ограничивает набор выборов, с которыми он сталкивается.

Совокупность формальных и неформальных правил создают институциональную среду, так называемую «корпоративную культуру», которая определенным образом влияет на мотивы и стимулы деятельности людей, определяет приоритеты этой деятельности, величину трансакционных издержек, характер распределения доходов, а также деловую активность тех или иных экономических агентов.

Понятие «корпоративная культура» появилось не так давно, но вместе с тем практически нет ни одной организации, где бы ни говорили о значении и важности этого института. Руководители понимают, что от уровня корпоративной культуры зависит имидж компании, а, следовательно, положение на рынке, престиж в деловом мире, популярность у потребителя, то есть то, что в значительной степени определяет конкурентоспособность.

В условиях, когда конкуренция обостряется и необходимо вести борьбу за повышение прибыли, грамотное управление корпоративной культурой позволяет добиться дополнительной экономии средств, повысить продуктивность труда и сократить текучесть кадров. Кроме того, создание в компании определенного идеологического простора благоприятствует сокращению затрат на подбор персонала, сокращает издержки, возникающие в результате взаимодействия на разных уровнях и даже сокращает затраты на маркетинг, так как рабочий коллектив сам транслирует позитивный имидж компании во внешнюю среду.

Институт культуры является фундаментом, на основе которого осуществляется эволюция организации. В своем труде «Человеческая деятельность: трактат по экономической теории» Людвиг фон Мизес обращает внимание на то, что идеоло-

гические ценности общества определяют формирование институциональных условий экономической организации общества [2, с.788-791.].

Таким образом, новые условия экономической деятельности требуют новых принципов, на основе которых она сможет успешно осуществляться. Формирование «правил игры» осуществляется с учетом культурных факторов, являющихся производными от традиций, обычаев (неформальные институты) и правовых, социально-политических (формальных) факторов. Нужно отметить, что эти факторы не всегда находятся в соответствии одни с другими. Во всех обществах, от самых примитивных до самых развитых, люди накладывают на себя ограничения, которые позволяют структурировать отношения с окружающими. В условиях неполноты информации и недостаточной способности производить расчеты эти ограничения снижают издержки взаимоотношений между людьми по сравнению с тем, что было бы в отсутствие институтов. Однако проще изложить формальные правила, создаваемые обществом, и придерживаться их, чем изложить неформальные правила, которыми люди структурируют свои взаимоотношения, и придерживаться этих правил. Хотя содержание неформальных правил не поддается точному определению, и однозначно выявить ту роль, которую играют эти правила, невозможно, они имеют большое значение. Те, кто живет в современном мире, считает, что жизнь и экономические процессы подчиняются писаным законам и правам собственности. Однако даже в самых развитых экономиках формальные правила составляют небольшую (хотя и очень важную) часть той совокупности ограничений, которые формируют стоящие перед нами ситуации выбора. Формальные правила пронизывают всю нашу жизнь. В повседневном общении с другими людьми — дома, за пределами семьи, на работе — наше поведение в огромной степени определяется неписаными кодексами, нормами и условностями. В основе неформальных ограничений лежат формальные правила, но далеко не всегда последние служат оче-

видным и непосредственным источником ситуаций выбора в нашем повседневном взаимодействии с окружающими. Неформальные ограничения пронизывают и всю современную экономику. Возникая как средство координации устойчиво повторяющихся форм человеческого взаимодействия, неформальные ограничения являются: 1) продолжением, развитием и модификацией формальных правил; 2) социально санкционированными нормами поведения; 3) внутренне обязательными для человека стандартами поведения. Остановимся подробнее на каждом из этих аспектов. В краткосрочном плане культура определяет способы переработки и использования информации индивидами и, следовательно, может влиять на конкретное содержание неформальных ограничений. Обычаи, как и нормы, привязаны к определенной культуре. Формальные и неформальные ограничения отличаются друг от друга только по степени проявления. Формальные правила могут дополнять неформальные ограничения и повышать их эффективность. Следует подчеркнуть, что создание институциональной среды, благоприятствующей надежному выполнению контрактов, требует сложной институциональной системы формальных правил, неформальных ограничений и контроля, которые делают возможным осуществление трансакций с низкими издержками [1, с.61-70.]. На основе представленных позиций можно сделать некоторые выводы: институциональные ограничения в рамках организационной культуры, которые определяют набор возможностей и направлений поведения для индивида, являются сложным сочетанием формальных и неформальных правил. Они образуют взаимосвязанную систему и в различных комбинациях формируют набор альтернатив для различных контекстов. Исходя из этого понимания несложно увидеть, почему институт культуры устойчив и почему он обычно образует широкий набор альтернатив, среди которых делается выбор. Так же необходимо отметить то, что система корпоративной культуры играет важную роль в функционировании экономики организации. Если использо-

вать аналогии из командных спортивных игр, которые приводит Д.Норт, то, наблюдая игру по определенному набору формальных и неформальных правил и с применением определенных методов контроля за соблюдением правил, что можно сказать об этой игре? Очевидно, очень многое зависит от умения игроков, от того, насколько они разбираются в игре. Даже при постоянных правилах конкретный ход игры всякий раз будет разным, если встречаются, например, любители с профессионалами или молодая, несыгранная команда с опытной командой. В первом случае (игра любителей против профессионалов) разница в выступлениях команд связана с различиями между передаваемым знанием и неформальным, неявным знанием, во втором случае (встреча молодой и опытной команд) разница в игре вызвана тем, что спортсмены, многократно выступавшие в данной игре, прошли обучение в процессе деятельности [1, с.60-70.].

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности компании можно выделить «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру.

Позитивная культура, по определению, стимулирует результативность деятельности компании либо ее развитие. Она позволяет объединить сотрудников в единую команду для достижения бизнес-целей, способствует увеличению производительности труда, дает возможность создать систему эффективно работающих моральных стимулов, так как основана на главных производственных устремлениях человека; добиться совершенства в каком-то деле (мотивация достижений); влиять на других людей (ориентация и власть); получить признание.

Основная идея организации с позитивной корпоративной культурой: "Все вместе к успеху". На таком предприятии интересы одного человека совпадают с интересами компании, возникает команда, ориентированная на успех. При такой организации жизнедеятельности коллектива компании наличие регламентирующих поведение сотрудников инструкций, правил и

норм становится необязательным. Даже новички их усваивают быстро.

Сотрудники всегда осознают особенности организационной культуры и могут четко описать позитивные влияния на свою деятельность, развитие и процветание компании.

Безусловно, компании, в которых осознанно культивируется позитивная корпоративная культура, гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы.

Основные потребности сотрудников, которые необходимо учитывать при создании стимулов к эффективной работе:

- Сотрудники хотят иметь представление о своей компании (в виде интересующей их информации) и гордиться ею.
- Работники нуждаются в уважении со стороны руководства.
- Сотрудники стремятся к творческой работе, стремятся внести личный вклад в достижения компании.
- Они нуждаются в том, чтобы особенно хорошо исполненная работа была отмечена менеджером.
- Они хотят продвигаться по службе.
- И, наконец, самое важное - сотрудник хочет, чтобы с ним общались как с человеком, а не как с единицей производительного труда.

Негативная корпоративная культура препятствует эффективному функционированию и развитию предприятия.

Большинство компаний увлекаются формой или вообще не уделяют внимание целенаправленному формированию корпоративной культуры.

Так, менеджеры украинских предприятий, отвечая на вопрос о состоянии корпоративной культуры на их предприятии, начинают перечислять внешние атрибуты (одежда строгого офисного стиля, поздравленья с днем рождения, выпуск корпоративной газеты, флаги и т. д.). Но редко, кто мог сказать, насколько сотрудники его компании осведомлены о перспективных и даже ближайших целях своей организации, методах стимулирования отдельных сотрудников за успехи в работе,

основных принципах работы с клиентами, эффективных методах проведения деловых совещаний, используемых при решении бизнес-задач.

Нормы и правила поведения в организации лишь тогда можно назвать позитивно корпоративными, когда они принимаются всеми, осознаются как целесообразные для общего дела. В противном случае введенные правила ведут к значительным потерям времени, сил и приносят отрицательные результаты.

Менеджеры современной Украины, независимо от того, работают ли они в государственном, смешанном или рыночном секторе, рассматривают задачу формирования корпоративной культуры как одну из важнейших, определяющей направление и успешное развитие бизнеса компании. Но, пока мало что делается в этом направлении, так как руководителей предприятий нашей страны больше занимает скорость выполнения работы при минимальных финансовых затратах, чем инициативность подчиненных, которая основывается на дополнительных стимулах. Несовершенство правовой базы Украины, отсутствие развитой системы, устоявшейся культуры и четкого стандартного механизма выполнения контрактов как каналов передачи пучков полномочия также приводит к определенным нарушениям формальных правил, установленных властью, и предоставляет возможность нарушать те неформальные нормы, которые сложились в деловой среде. Например, менеджеры компаний нашей страны любыми средствами стараются "обойти" формальные правила, то ли законы, то ли нормативные акты, или контракты и "подставить" партнеров или клиентов, нарушить права акционеров. А отклонение от уплаты налогов случается на каждом шагу. Другими словами, неформальные институты всегда имеют большее значение, по сравнению с формальными. Вот почему развитие украинских предприятий не приобретает необходимой сбалансированности, так как каждый элемент хозяйствования работает на свои интересы, а не на интересы развития компании, то ли экономики страны в целом.

Чтобы преодолеть эту непропорциональность, необходимо повысить роль этических проблем, а именно через институт корпоративной культуры в компании. Ведь этика и культура взаимодействия между людьми, также как и другие характеристики трудового потенциала, должны рассматриваться как экономический ресурс человека, компании и общества в целом.

Необходимость и значимость культуры поведения в компании неоднократно подчеркивается классиками и современниками экономической теории, такими как А. Смит, У. Петти, Д. Гелбрейт и другими, исходя из трудов которых можно сделать вывод, что любые отношения необходимо строить, в первую очередь, придерживаясь моральных принципов поведения, и тогда это взаимодействие сможет привести к чему-то позитивному.

Корпоративная культура существует независимо от того, предпринимаются со стороны компании специальные меры или нет. А вот формирование организационной культуры, которая бы способствовала развитию и успеху бизнеса, - дело, требующее знаний, терпения и настойчивости. Как правило, этот процесс включает в себя два блока задач:

- Создание комплекса внутренних ценностей и внешних атрибутов, которые бы отражали специфику бизнеса и повышали его эффективность;
- Инкорпорацию новых сотрудников в культурный контекст организации, их ознакомление с корпоративными стандартами поведения.

Важная особенность формирования корпоративной культуры – необходимость учитывать национальную специфику, ментальные установки, устоявшиеся традиции поведения. Если западная компания может ограничиться небольшой декларацией основных принципов взаимоотношений между сотрудниками и администрацией и перечнем «табу», то для славян такой подход губителен. Выработанная за годы советской власти излишняя изворотливость мышления позволяет славянам достаточно вольно трактовать любые абстрактные понятия. Поэтому для организаций славян-

ского типа даже транснациональные компании разрабатывают детальные своды корпоративных правил, содержащих описание всех ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник. Чтобы новые сотрудники быстрее почувствовали корпоративный дух, организуют специальный тренинг для ознакомления с внутрифирменными правилами поведения.

Нет ничего сложнее, чем преодолеть инерцию мышления и сломать привычные стереотипы поведения. По сравнению с другими элементами системы управления корпоративная культура более инертна и хуже поддается коррекции. Поэтому желательно заранее определить возможные точки риска и постараться предупредить будущие проблемы, что предполагает использование современных методов работы с персоналом.

Нужно создавать единую корпоративную культуру для всей организации и избегать формирования в ее рамках локальных субкультур с противоречащими друг другу ценностями.

Когда люди объединяются для достижения цели и при этом отождествляют себя с организацией, тогда можно говорить о таком феномене, как корпоративный дух. Это нематериальное явление приносит вполне материальные плоды, поскольку способствуют увеличению доходов компании.

Но даже если все индивиды, участвующие в обмене, будут иметь одинаковую функцию цели (например, совместной максимизации богатства фирмы, которая их нанимает), то все равно возникнут трансакционные издержки, связанные с получением необходимой информации о степени проявления полезных свойств каждой единицы обмена, нахождения покупателей (продавцов) и т.д. На деле имеет место асимметрия информации, которой располагают участники сделок (игроки). В сочетании с поведенческой функцией игроков, определяющей их участие в обмене, это имеет радикальное значение для экономической теории и изучения института культурного взаимодействия.

Институт культуры образует основу для обмена, которая (наряду с применяемыми технологиями) определяет издержки осуществления трансакций и издержки трансформации. Насколько успешно решается задача координации и производства — зависит от мотивации игроков (их функций полезности), сложности внешнего мира и способности игроков понимать и структурировать внешний мир (оценивать и обеспечивать соблюдение условий трансакций), то есть от культурной среды.

Обмен в современных экономиках, для которых характерно множество различных свойств, сохраняющих значение на протяжении долгих периодов времени, вызывает потребность в институциональной надежности, которая только начала формироваться в Украине. Развитие человеческого сотрудничества от простых форм соглашений и обмена до сложных форм, отличающих современные процветающие экономики, происходит отнюдь не автоматически. По мере роста объема и масштабов обмена стороны пытались установить более устойчивые связи с клиентами или персонифицировать обмен. Но чем разнообразнее становился обмен, чем больше происходило актов обмена, тем более сложные соглашения требовались между сторонами и тем труднее было заключать такие соглашения. Поэтому стала развиваться такая форма обмена, как неперсонифицированный обмен с контролем, осуществляемым третьей стороной. Эта форма обмена имеет очень важное значение для успеха современных экономических систем, отличающихся сложными контрактными отношениями, которые необходимы для экономического роста. Дело не в том, что идеология или нормы якобы ничего не значат, напротив, они имеют огромное значение, и поэтому очень большие ресурсы расходуются на распространение кодексов поведения в обществе. Однако в сложных обществах становятся все более выгодными такие формы поведения, как оппортунизм, обман и мошенничество. Поэтому так важна третья сила, выполняющая функции принуждения. Высокая производительность современного богато-

го общества несовместима с политической анархией. Эффективное обеспечение соглашений силами третьей стороны лучше всего достигается путем создания набора правил, которые затем делают эффективными и неформальные ограничения. Тем не менее, проблемы обеспечения соглашений силами третьей стороны через действующую юридическую систему, применяющую (возможно, не лучшим образом) определенные правила, понимаются специалистами недостаточно [1., с. 54-55.]. Однако именно они являются самой важной дилеммой в исследованиях институциональной эволюции, определяющей характер организационной культуры в обществе и специфику корпоративной культуры на уровне отдельной микросистемы.

Хотя носителями корпоративной культуры являются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов компании. Корпоративная культура подвержена изменениям. Обычно, она изменяется постоянно, на протяжении всей жизни организации, под воздействием как внешней среды, так и внутренней.

Компания может иметь уже сложившуюся организационную культуру, в этом случае перед ней стоит задача сохранения и поддержания культуры, либо задача ее изменения. Компания также может находиться на стадии формирования организационной культуры, в этом случае она должна следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля.

Разработка новых концепций долгосрочного развития предприятий имеет для идущих в стране преобразований огромное практическое значение с точки зрения формирования эффективной корпоративной культуры. Решение этой задачи предполагает прежде всего дальнейшее углубление исследования корпоративной культуры с позиций институциональной теории по следующим основным направлениям:

\* Эффективный институт корпоративной культуры как институциональная система, которая обеспечивает экономический рост.

\* Пути воздействия на прогрессивные изменения устойчивого института культуры.

\* Специфика формирования корпоративной культуры с учетом национальных особенностей институциональной матрицы у каждой страны, в частности Украины, а именно – переплетение взаимосвязанных формальных правил и неформальных ограничений, ведущих экономику каждой страны по своему пути, отличному от пути развития другой страны.

Такой подход позволит ответить и на более конкретные вопросы, касающиеся влияния корпоративной культуры на показатели эффективности работы компании.

Вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения украинских компаний на мировом рынке.

## Литература

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.- К.:Основы, 2000. – 198с.
2. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. - М.: Экономика, 2000. - 878 с.
3. Шаститко А.Е. Базовые понятия институционального анализа. В кн. Введение в институциональный анализ./под ред.Тамбовцева В.Л. – М.:Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1996. с.40-50.
4. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. - К:Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем і бізнесу, 2000. – 211с.

Статья поступила в редакцию 08.09.2004