

ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Г. И. Гайдукова

*Белгородский
государственный
университет*

Корпоративная культура представляет собой осознанные и мотивированные представления работников и руководства корпоративных структур об общих для них ценностях и нормах поведения, традициях, способах деятельности, роли и месте корпорации в жизни страны и мира. Потенциал корпоративной культуры характеризует возможности управляющей системы формировать, распределять, использовать и пополнять ресурсы организации для достижения поставленных целей. Диагностика состояния потенциала корпоративной культуры государственных компаний позволила выявить основные проблемы: высокий уровень централизации управления, неэффективная обратная связь, формальные каналы коммуникации, отсутствие системы профессионального развития сотрудников, отсутствие общекорпоративных ценностей, не полное использование потенциала корпоративной культуры. На основе полученных результатов были сформулированы направления развития потенциала корпоративной культуры государственных компаний.

Ключевые слова: корпоративная культура, потенциал, ценности, государственные компании, ресурсы организации, централизация управления, направления развития.

Современное состояние общества обуславливает необходимость разработки новых подходов к пониманию ресурсов нематериального характера в экономике. Корпоративная культура представляет собой один из таких ресурсов, способных существенно воздействовать на результативность функционирования корпорации. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная корпорация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействие внешней среды, но и даст возможность активно изменить окружающую действительность, эффективно управлять и развивать многочисленные элементы и подсистемы организации. Для эффективного менеджмента в современной России необходим новый подход к пониманию потенциала организации в целом, и осознание важности потенциала корпоративной культуры в деятельности современных корпораций.

Корпоративная культура – это осознанные и мотивированные представления работников и руководства корпоративных структур об общих для них ценностях и нормах поведения, традициях, способах деятельности, роли и месте корпорации в жизни страны и мира. Корпоративные структуры, производя материальные продукты и услуги, одновременно формируют и поддерживают специфическое культурное пространство, которое влияет на процессы развития профессионального сообщества, помогает адаптации корпорации и входящих в неё подсистем, трудовых коллективов к имеющимся условиям внешней среды и находит своё отражение в стратегии и результатах деятельности.

Потенциал корпоративной культуры характеризует возможности управляющей системы формировать, распределять, использовать и пополнять ресурсы организации для достижения поставленных целей.

Потенциал корпоративной культуры можно рассматривать в различных аспектах. В процессе структурного анализа выделяют важнейшие компоненты, влияющие не на отдельного члена организации, а на систему управления в целом. Среди них целесообразно выделить две составляющие: управленческий потенциал и потенциал организационного климата.

Управленческий потенциал представляет собой совокупность принципов, типов, методов, приемов, способов управления деятельностью компаний, ее подразделениями, филиалами и представительствами.



Потенциал организационного климата представляет собой совокупность внутренних возможностей организации, которая сосредотачивает в себе среду осуществления деятельности, личностную включенность в деятельность и психологические состояния сотрудников, сопровождающие ее осуществление.

Главными элементами управленческого потенциала организации являются¹:

- личностные характеристики руководителей: социальные, культурные, поведенческие и психологические установки;
- уровень квалификации руководителей и специалистов;
- равномерность распределения функций и полномочий в системе управления;
- информационная обеспеченность процессов разработки и принятия решений;
- сложившаяся система организационных коммуникаций и обмена информацией.

Личностные характеристики руководителей включают: психофизический потенциал (генетические, геронтологические, наследственно-биологические параметры личности), социально-психологический потенциал (поведенческие установки), социально-культурный потенциал (философско-мировоззренческие и ценностно-культурные ориентации), праксиологический потенциал (организационно-управленческие и профессионально-культурные характеристики)².

Личностный потенциал руководства определяется квалификацией (знаниями и опытом), психологическими особенностями руководителя и его установкам, то есть личными ценностями и целями. Квалификация руководителя (специалиста) – совокупный уровень знаний и навыков, которыми обладает руководитель (специалист) на определенный момент времени.

В системе управления особое значение имеет разделение полномочий и способов распределения задач. Так централизация и авторитарное управление усиливают организационный потенциал, но снижают гибкость, что приводит к его неэффективному использованию³. Децентрализация управления приводит к снижению общего потенциала организации, но повышает управленческий потенциал, так как скорость реакции на изменения возрастает.

Информационная обеспеченность процессов разработки и принятия решений представляет собой совокупность сведений, данных, информации, находящейся в распоряжении компании. Информационный ресурс отличается от всех других. Его стоимость изменяется во времени, но при использовании информация не теряет своих качеств, ею могут пользоваться большое количество людей, и при этом она может оставаться неизменной. В то же время в процессе движения внутри организации она претерпевает изменения. Наличие информационных ресурсов в организации не гарантирует информационного обеспечения лица, принимающего решение. Таким образом, информационные ресурсы организации характеризуются не только наличием, но и составом, возможностью их использовать в процессе управления, актуальностью, объективностью, верностью.

Основными критериями качества информационных ресурсов являются⁴:

1. Доля управленческих решений, принимаемых в условиях неопределенности.
2. Доступность информации, характеризующей внутренние параметры организации (цели, задачи, степень их достижения, оперативные данные учета).
3. Наличие информационной системы в организации, удовлетворенность ее характеристиками у пользователей (надежность, пригодность получаемых данных для принятия решений и т. д.)

¹ См.: Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 256с.

² См.: Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

³ См.: Чудновская С. Н. Интеграция и квантификация процессов менеджмента: Монография. – Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 1999. – С. 101.

⁴ Исаев Д. Информация в системе стратегического управления // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 34-39.



4. Обеспеченность организации информацией, используемой для осуществления отдельных функций (маркетинговая, информация о структуре и движении ресурсов, финансовая и т. д.)

Коммуникации – это обмен информацией в процессе деятельности, общение, а также пути сообщения⁵. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализация. Различают:

1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель-подчиненный», «руководитель – рабочая группа»;

2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах).

При осуществлении коммуникационных связей следует принимать во внимание наличие «барьеров понимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладеть методами их преодоления. Группа с развитой корпоративной культурой отфильтровывает смыслы, создавая свой язык, приписывая значения, необходимые для понимания и согласования вопросов по умолчанию. Разделяемые значения, язык и чувства значительно способствуют улучшению коммуникаций и уменьшают затраты времени на управление внутренними контактами.

Идеальное состояние характеризует полное соответствие фактических коммуникационных связей, их частоты и интенсивности формальным потребностям. Если фактически коммуникационная связь выражена слабее, чем требует деятельность, осуществляемая данными членами организации, то это является свидетельством наличия коммуникационного барьера. Коммуникационный барьер может снизить степень информированности участников процесса управления, и повысить вероятность неэффективных управленческих решений.

Потенциал организационного климата представляет собой совокупность внутренних возможностей организации, которая сосредотачивает в себе среду осуществления деятельности, личностную включенность в деятельность и психологические состояния сотрудников, сопровождающие ее осуществление. Организационный климат – общее ощущение единства и взаимопонимания, создающееся и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящей, в том числе, и от стиля руководства организацией⁶. Организационный климат формирует среду интеграции. Одной из основных его черт является сопротивление переменам, что лишает организационный потенциал способности адаптироваться к изменениям. Организационный климат формируется корпоративной культурой предприятия, но в то же время сам является ее проявлением.

Особая роль в его создании, поддержке и корректировке принадлежит руководителям организации. Организационный климат, не соответствующий целям и качеству окружающей среды может быть скорректирован. Оценка и анализ организационного климата проводится посредством анкетирования или опроса членов организации и ее руководителей, с целью определения соответствия ценностей, лежащих в основе корпоративной культуры стратегическим целям организации, подвижности внешней среды и др. Особое значение анализ имеет при разработке стратегии организации, а также выявлении причин и путей преодоления кризисных ситуаций. Анализ и оценка осуществляется по следующим критериям:

⁵ Спитак В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С. 116.

⁶ Соломащенко Т., Кишениа В. Организационная культура и климат: взаимосвязанность и влияние на эффективность работы компании. // Управление персоналом. – 2005. – №4.



- лояльность подчиненных руководству;
- преданность организации;
- общие ценности (их согласованность с декларируемыми целями);
- отношения к изменениям.

На основе разработанной структуры потенциала корпоративной культуры в январе-марте 2008 года нами было проведено социологическое исследование «Корпоративная культура крупных государственных корпораций». В ходе исследования были опрошены 600 респондентов. Из них 540 (90%) респондентов – представители персонала корпораций; 60 (10%) респондентов – представители руководства государственных корпораций. Одновременно был проведен формализованное интервью экспертов.

Государственная корпорация, по нашему мнению, – это коммерческое юридическое лицо, ориентированное на извлечение прибыли, к которому государство обладает правом требования (обязательственное право), основанном на факте владения по праву собственника определенной долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью или акционерного общества.

Анализ состояния корпоративной культуры государственных корпораций и проблем ее развития был условно разделен на два этапа (направления):

- 1) содержательная диагностика потенциала корпоративной культуры;
- 2) функциональная диагностика потенциала корпоративной культуры.

В рамках содержательной диагностики потенциала корпоративной культуры была рассмотрена оценка респондентами управленческого потенциала и потенциал организационного климата. На основе проведенного анализа можно выделить следующие характерные черты потенциала корпоративной культуры государственных корпораций.

Управленческий потенциал.

Корпоративную культуру государственных корпораций можно отнести к авторитарно-бюрократическому типу с элементами предпринимательства. Для данного типа характерно: определение руководством лидеров и возможных направлений развития компании; основания лидерства на власти и положении, а также на наличии авторитета и признания; формирования корпоративных кодексов как административных артефактов; выстраивание управления на основе системы «приказ – подчинение» и единоначалия; формальные каналы коммуникации; социальная ответственность.

Система управления государственными корпорациями характеризуется высоким уровнем централизации управления, который выражается в слабом развитии системы делегирования полномочий и в необходимости согласования большей части тактических решений. Основные цели деятельности государственных корпораций, как показало исследование, известны практически всем сотрудникам и руководящему составу, и были определены как получение прибыли и оказание качественных и доступных услуг. Восприятие стиля управления у персонала корпораций и у руководителей принципиально различно. Персонал корпораций считает сложившийся стиль управления авторитарным. Однако руководители рассматривают стиль управления как демократический. Высказывая мнение о существовании трудностей в выдвижении новых идей, 27,4% опрошенных отметили их наличие, а 25,19% не смогли ответить на поставленный вопрос. 47,78% опрошенных отмечают определенные трудности в разработке самостоятельных задач и планов. Только треть сотрудников определили, что им известна система оценки результатов работы. Сложившуюся систему вознаграждения считают ясной и понятной 45% респондентов, но только треть всех опрошенных сотрудников и менее половины руководящего состава назвали ее справедливой.

Анализ информационной системы государственных корпораций показал, что около половины сотрудников удовлетворены ее характеристиками. Две трети опрошенных сотрудников считают принимаемые в корпоративных решениях эффективными, половина респондентов удовлетворена уровнем информированности о важных действиях и решениях руководства, около 60% отмечают интенсивный внутриорганизационный обмен данными. В то же время половина респондентов определила, что в кор-



порациях подготавливается большое количество ненужных бумаг и документов, более 40% сотрудников отмечают ограниченность доступа к информационным данным. К недостаткам информационной системы, по мнению респондентов, следует отнести то, что информация распространяется исключительно по вертикали (вниз и вверх), и руководство достаточно хорошо ориентируется в проблемах сотрудников, но при этом возникает проблема распределения информации между отделами (по горизонтали). Кроме того, хотя сотрудники воспринимают информацию, сообщаемую руководством, скорее с пониманием, чем с настороженностью, обратная связь выборочна, то есть информация, передаваемая сотрудниками руководству, предварительно фильтруется.

В связи с этим мы полагаем, что актуальное информационное сопровождение жизнедеятельности корпораций, создание эффективно действующих каналов коммуникации будет способствовать повышению эффективности использования потенциала корпоративной культуры, в том числе дебиюрократизации управления, автономизации рабочих мест, снижению информационных шумов и повышению качества трансляции информации от руководства к сотрудникам организации.

Анализ коммуникационных связей государственных корпораций показал, что хорошо разработанными элементами данной подсистемы являются: открытость коммуникаций как декларируемая ценность; наличие собственных сайтов. Недостаточно разработанными элементами являются: формальные каналы коммуникации (преобладание общих собраний и информационных распечаток, решение хронических проблем укреплением руководства и дисциплины или отказ от обсуждения проблем); отсутствие системы профессионального развития сотрудников.

Таким образом, социологический опрос показал, государственные корпорации обладают слабым управленческим потенциалом. Управленческое воздействие не обеспечивает адекватной реакции на возникающие проблемы и корпорация либо запаздывает с их решением, либо функционирует с определенными, регулярно возникающими проблемами, не устраняя их причины. Взаимодействие ресурсов неэффективно, что приводит к неэффективности деятельности корпорации в целом.

Потенциал организационного климата.

Анализ организационного климата государственных корпораций показал, что развитыми элементами потенциала корпоративной культуры являются: лояльное отношение сотрудников к корпорациям; открытые и насыщенные взаимоотношения работников друг с другом; психологическая помощь со стороны коллег в трудных ситуациях. В то же время у сотрудников государственных корпораций отсутствуют единые представления об общекорпоративных ценностях. Основным фактором мотивации выступает материальное вознаграждение, непосредственно связанное с деятельностью сотрудников. В корпорациях типичными являются активный поиск виновных в случаях срывов и неудач и восприятие конфликтов как угрозы стабильности и помеху в работе.

Функциональная диагностика корпоративной культуры в рамках социологического исследования была проведена методом формализованного интервью руководителей и экспертов.

Оценивая степень реализации потенциала корпоративной культуры государственных корпораций, только 18,33% руководителей отметили, что он используется в полном объеме. Почти половина руководителей (43,33%) и большая часть экспертов (85,71%) считают, что потенциал реализуется не полностью. Основной проблемой в использовании потенциала корпоративной культуры 46,67% руководителей и 85,71% экспертов считают то, что большинство руководителей не воспринимают ее как эффективный ресурс управления. Четверть опрошенных руководителей и 57,14% экспертов отмечают, что в настоящее время недостаточно опыта для формирования и использования потенциала корпоративной культуры.

По мнению абсолютного большинства руководителей (91,67%) и 42,86% экспертов для повышения эффективности использования потенциала корпоративной культуры необходимо совершенствовать корпоративную культуру для достижения стратегических задач развития корпораций. Четвертая часть опрошенных руководи-



телей и 28,57% экспертов отмечают необходимость использования основных элементов корпоративной культуры для усиления мотивации персонала. Поиск новых способов использования потенциала корпоративной культуры, по мнению 28,57% экспертов, будет способствовать повышению эффективности его реализации.

Проведенный анализ позволил, по нашему мнению, выделить основные направления развития потенциала корпоративной культуры государственных корпораций. К ним относятся: совершенствование системы управления путем ее реорганизации с предоставлением большей самостоятельности структурным подразделениям (децентрализация управления с развитием системы делегирования полномочий); создание эффективной системы мотивации сотрудников; создание интегрированных информационных систем (в частности, на основе калстехнологий); усиление двусторонней коммуникации, формирование системы внутрифирменных связей с общественностью, создание системы профессионального развития сотрудников; разработка обще-корпоративных ценностей, информирование персонала о системе ценностей и норм поведения; оптимизация рабочего времени; использование современных форм групповой работы; применение совместно-творческого типа деятельности и стимулирование творческой активности; включение элементов корпоративной культуры в программы адаптации и обучения персонала.

Список литературы

1. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда /Л.Н. Зудина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 256с.
2. Чудювская, С. Н. Интеграция и квантификация процессов менеджмента: Монография. /С.Н. Чудювская. – Томск: Изд-во Томского государственного университета, 1999.
3. Исаев, Д. Информация в системе стратегического управления /Д. Исаев// Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 34-39.
4. Спивак, В.А. Корпоративная культура /В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.
5. Соломаидина, Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании /Т. Соломаидина, В. Кишениа // Управление персоналом. – 2005. – №4.

POTENTIAL OF CORPORATE CULTURE OF GOVERNMENTAL COMPANIES

The corporate culture represents reasoned and realized employees and management point of view on their common values and behavior regulations, traditions, manner of activity, role and place of the corporation in the country and in world.

The corporate culture potential is an ability of company management to gain, use, distribute, and restore the organization resources for reaching goals.

The diagnostic of the government-owned company's corporate culture potential made it possible to reveal some general problems such as high level of management centralization, an inefficient feedback, a formal communications, the lack of the personnel's professional skill development system, the lack of common corporate values, the insufficient corporate culture potential's use.

On the gained research results basis there were defined some ways of government-owned companies corporate culture potential's development.

Key words: corporate culture, potential, values, government-owned companies, organization resources, management centralization, development ways.

G. N. Gaydukeva

Belgorod State
University