

Жилина Лилия Николаевна

Чалова Дарья Дмитриевна

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия

Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт

Многие исследователи и практики считают позитивную корпоративную культуру важным инструментом управления организацией и источником конкурентных преимуществ. Существуют различные подходы к оценке воздействия корпоративной культуры на экономическую эффективность деятельности компании: объединение алгоритмов оценки позволяет делать более обоснованные выводы. При этом исследуют воздействие корпоративной культуры на экономические и социально-психологические показатели компании.

Ключевые слова и словосочетания: корпоративная культура, экономическая эффективность, методика оценки.

Корпоративную культуру можно рассматривать как относительно новый феномен для российского экономического пространства, в то время как на Западе ее концепция была сформулирована более 20 лет назад. Значение корпоративной культуры для предприятий связано с усилением роли человеческого капитала как основного субъекта производственных отношений, напрямую влияющего на экономическую эффективность организации.

По мере развития и укрепления рыночных отношений, а также заимствования зарубежного опыта для многих российских компаний корпоративная культура стала эффективным инструментом управления и важным источником конкурентных преимуществ. Сегодня одной из экономических проблем в управлении является правильное обоснование показателей эффективности корпоративной культуры с целью ее позитивного воздействия на конечный финансовый результат.

В подходах различных исследователей существуют значительные противоречия, доказывающие сложность и многогранность феномена корпоративной культуры.

Характеристику экономической эффективности корпоративной культуры дал Хофстеде, назвав её «психологическим активом организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет» [1].

Детальное изучение корпоративной культуры началось в 1982 г., когда американские исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, выявляя факторы, влияющие на эффективность работы международных корпораций, вывели концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и развитие [2]. Большинство зарубежных и отечественных исследователей (М. Армстронг, С.В. Шекшня, Э.А. Смирнов) подразумевают под данным феноменом общечеловеческие ценности, определяющие организационное поведение сотрудников [3]. Помимо этого, такие исследователи, как В.А. Спивак, В.В. Козлов и Э. Шейн, выделяют в корпоративной культуре дополнительные структурные элементы – внешнюю и внутреннюю коммуникацию [4].

Таким образом, концепция корпоративной культуры – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в ценностях компании, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В литературе, посвященной данной проблематике, существуют различные схемы анализа и типологий корпоративной культуры (Р. Морган, С. Мердок, Ч. Ханди и др.) [3, 5]. Тем не менее, все они касаются всего лишь одного-двух составляющих корпоративной культуры, поэтому сегодня актуальность исследования экономической эффективности корпоративной культуры обусловлена недостатком (слабостью) уже существующих теорий и необходимостью создания реалистичного анализа ее влияния на деятельность компании в условиях рыночной глобализации и постоянно растущей конкуренции.

Для детального анализа влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании необходимо исследовать ее структурные элементы. Самый большой вклад в этой области был сделан такими исследователями, как Э. Шейн, С.П. Роббинс, А.Ф. Харрис и Р. Морган, которые выделили основные уровни корпоративной культуры, а также ее ценностные характеристики.

Наиболее полно корпоративная культура описана А.А. Погоразде [8]. Он рассматривал ее как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику и производство. Его теорию развил В.А. Спивак, следующим образом определив элементы корпоративной культуры:

- культура условий труда (ценности);
- культура средств труда (цели);
- культура межличностных отношений (коммуникация);
- культура управления (методы управления и символы);
- культура работника (условий труда и трудового процесса) [9].

На практике существует немало примеров влияния отдельных элементов корпоративной культуры на экономическую составляющую компании. Например, коммуникация, одним из способов которой является неформальный способ обмена и передачи информации. Рассмотрим выпуск внутренних СМИ, цель которых состоит в создании в коллективе чувства

единства, укреплении доверия к руководству, разъяснении политики организации, пробуждении интереса к делам компании. В Великобритании издается свыше 1800 газет предприятий общим тиражом более 23 млн экз. и общей стоимостью около 15 млн ф. ст.; в США – 10 тыс. внутренних газет тиражом 300 млн экз.; в Японии – 3000 таких газет. Из практики российских компаний преимущества данного коммуникативного канала можно проследить на примере компании «Аэрофлот», где в свое время кадровые перестановки были причиной множеству слухов, снижающих эффективность работы компании, в результате было решено выпускать корпоративную газету, где печатался неформальный комментарий событий внутри «Аэрофлота» [12]. В газете открыли дискуссии на производственные темы с участием как рядовых сотрудников, так и руководства. Это снизило текучесть кадров, а также внутреннюю конфликтность.

Тем не менее, сегодня в большинстве российских компаний не уделяется должного внимания внедрению стандартов корпоративного управления, что вызвано следующими причинами:

- неосведомленностью о необходимости внедрения стандартов корпоративного управления;
- несовершенством нормативно-правовой базы в части акционерного законодательства;
- сложностью в применении критериев оценки эффективности корпоративной культуры.

В то же время зарубежный опыт доказывает, что корпоративные стандарты напрямую влияют на инвестиционную привлекательность компании и на уровень ее капитализации, что еще раз обуславливает необходимость разработки методов оценки и способов повышения эффективности корпоративного управления.

Возвращаясь к анализу эффективности корпоративного управления, нужно отметить, что тип корпоративной культуры не влияет на способ оценки, в то время как отдельные ее элементы (характеристики) служат основными показателями для применения различных методик.

Выявив степень влияния того или иного элемента корпоративной культуры на деятельность компании, можно говорить о дальнейшей ее трансформации (корректировке отдельных ее элементов) для повышения эффективности.

Учитывая динамичный рост мирового рынка услуг и особенности развития современных международных компаний, представленный ниже метод оценки эффективности корпоративной культуры предусмотрен для организаций, ориентированных на предоставление сервиса и обладающих большой клиентской базой.

Для подобных компаний свойственна такая типология корпоративной культуры, как «Культура личности», направленная на способности сотрудника к саморазвитию, так как главная ценность – это человеческий

капитал. Власть в данном случае носит координирующий характер и основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договориться. Главным критерием в данном случае для компаний являются человеческие подходы и желание предоставлять качественный сервис как для сотрудников (внутренние сервисы), так и для клиентов (внешние сервисы).

Проанализировав уже известные методики оценки взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности организации исследователей Д. Мейстера, Р. Каплана и Д. Нортон, а также Д. Кравца, можно сделать вывод о том, что составляющие корпоративной культуры, например эффективное лидерство, горизонтальная система управления, лояльность и гибкая структура, влияют на такие показатели деятельности предприятия, как уровень качества производимой продукции, рост продаж, текучесть кадров, производительность труда [13]. Дополнительно для оценки корпоративной культуры можно использовать следующие показатели: коэффициент творческой активности, коэффициент удовлетворенности организацией, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент профессиональной компетенции и коэффициент ответственности. Последние показатели характерны для развитых компаний с сильной корпоративной культурой.

Чаще всего для анализа и расчета экономической и социальной эффективности корпоративной культуры выбираются такие показатели, как дисциплина и текучесть кадров. При эффективной корпоративной культуре уровень текучести, как правило, низкий. Текучесть кадров ведет к увеличению непроизводительных затрат, связанных с подбором и отбором кадров, их обучением и адаптацией персонала.

Например, в работе Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлевой для выявления состояния корпоративной культуры анализируется динамика кадров – общее число принятых или уволенных за данный период работников, а также причины поступления и увольнения [7].

Движение рабочей силы характеризуется рядом показателей или коэффициентов: коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч}, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – количество принятого персонала;
 $Ч$ – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч}, \quad (2)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ – количество уволившихся сотрудников.

Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$K_{\text{т}} = \frac{K_{\text{ув1}}}{Ч}, \quad (3)$$

где $Kув1$ – количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$Kпс = Чрабгод / Ч, \quad (4)$$

где $Чрабгод$ – количество работников, проработавших весь год.

Тем не менее, анализ данных показателей не может быть полностью актуальным для современных динамично развивающихся компаний с рыночной или адхократичной культурой, которые признано считать эффективными по характеристикам их составляющих (новаторство, саморазвитие, командообразование и т.д.). Например, количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины отслеживается только в компаниях с иерархической культурой, для которой характерны чрезмерные формальности и структурированность процедур. Данная корпоративная культура сама по себе не является эффективной.

Второй важной характеристикой корпоративной культуры, по мнению Т.Б. Иванова и Е.А. Журавлевой, является производственная дисциплина, так как сегодня человеческий капитал – наивысшая ценность современной компании. Безусловно, повышение дисциплины труда является одним из важнейших условий достижения эффективности производственной деятельности. Несоблюдение дисциплины ведет к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство. Эффективная корпоративная культура формирует такие целостные рамки, в которых невозможно нарушение дисциплины – сотрудники чувствуют себя свободно и комфортно, осознавая принципы и ценности компании.

Для оценки влияния этого фактора предлагается использовать следующую методику:

$$УТД = (Чс - Чн) / Чс * (Фпл - Тпв) / Фпл, \quad (5)$$

где $Чс$ – среднесписочная численность работников;

$Чн$ – численность работников, допустивших трудовые нарушения;

$Фпл$ – плановый фонд рабочего времени, чел.-час.;

$Тпв$ – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Производительность труда в данном случае может характеризоваться среднегодовой выработкой продукции одним рабочим, ее можно представить в виде отношения следующих факторов:

$$В = ОП / Ч, \quad (6)$$

где $ОП$ – объем производимой продукции;

$Ч$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент ответственности (Кответ) показывает, какая доля работников организации может работать на условиях самоконтроля:

$$K_{\text{отв}} = \text{Чотв} / \text{Чобш}, \quad (7)$$

где *Чотв* – численность работников, работающих на условиях самоконтроля;

Чобш – общая численность персонала предприятия.

Таким образом, данные расчеты также могут быть использованы только в организациях с иерархической культурой, которая по своим признакам не может считаться эффективной. Более того, среднегодовая выработка продукции может быть рассчитана только для производственных предприятий. Следовательно, данная методика не является актуальной для компаний, предоставляющих услуги, которые сегодня занимают наибольшую долю мирового рынка.

Тем не менее, такой показатель, как коэффициент внедрения новаций после прохождения обучения (*K_{вн.н}*), может быть применен к любой организации:

$$K_{\text{вн.н}} = \text{Ч}_{\text{вн.н}} / \text{Ч}_{\text{н}} \times 100\%, \quad (8)$$

где *Ч_{вн.н}* – число новаций, внедренных после прохождения обучения;

Ч_н – общее число новаций в организации.

Коэффициент внедрения знаний и навыков (*K_{вн}*):

$$K_{\text{вн}} = \text{Ч}_{\text{с.вн}} / \text{Ч}_{\text{об}}, \quad (9)$$

где *Ч_{с.вн}* – количество сотрудников, внедривших полученные знания и навыки в работе;

Ч_{об.с} – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

Немаловажным фактором для оценки эффективности корпоративной культуры является коэффициент удовлетворенности работников организацией (*K_у*):

$$K_{\text{у}} = 1 - (\text{Ч}_{\text{сж}} - \text{Ч}), \quad (10)$$

где *Ч_{сж}* – количество работников, уволившихся из организации за определенный период времени по собственному желанию;

Ч – среднесписочное количество работников организации за этот же период.

С помощью данного показателя можно определить, насколько условия найма отвечают требованиям, предъявляемым работниками к оценке их собственного труда. Таким образом, можно сделать вывод, что данная методика может быть использована частично для оценки эффективности отдельных показателей.

На основе методик, учитывающих влияние только одного или нескольких факторов корпоративной культуры, рассмотрим метод ситуационной балльной оценки, который присваивает каждой характеристике корпоративной культуры определенный балл за эффективность по пятибалльной

шкале [16]. Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, \quad (11)$$

где I – характеристика организационной культуры;

n – количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

- 5 – выдающиеся результаты,
- 4 – очень хорошие,
- 3 – средние достижения,
- 2 – на грани необходимых,
- 1 – очень слабые результаты.

Для более конструктивного анализа корпоративной культуры исследователю необходимо погрузиться в культуру компании – стать ее членом, так как, находясь внутри компании, посредством опросников, анкет и получения обратной связи от сотрудников можно собрать наиболее точные данные.

Коэффициент влияния организационной культуры ($K_{вл}$) на эффективность работы компании определяем по формуле:

$$K_{вл} = \sum I / 5n. \quad (12)$$

Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

- 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, принципы по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей и задач;
- 2) подбор, оценка кадров и их развитие;
- 3) стиль управления, который характеризует отношение к сотрудникам и условия труда;
- 4) структура компании;
- 5) критерии и методы мотивации;
- 6) процессы, протекающие в компании (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.).

$$K_{вл} = \sum I / 3. \quad (13)$$

Поскольку в общем виде эффективность (\mathcal{E}) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (P), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (Z), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\Xi = K_{\text{вл}} \times P / 3. \quad (14)$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален ($K_{\text{вл}} = 0,2$), это означает:

- 1) сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией, или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;
- 2) слабая система подбора и оценки персонала;
- 3) система мотивации и поощрения труда не разработана либо существует, но не понятна для сотрудников компании;
- 4) процессы в организации протекают стихийно, нередко конфликты как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между сотрудниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отличительными чертами эффективной корпоративной культуры являются: высокий образовательный уровень работников, их мотивация на успех и создание условий для постоянного совершенствования работников и их развития; эффективное руководство и горизонтальная система управления, ориентация на долгосрочные цели и творческий потенциал. Исходя из подходов к определению эффективности деятельности компании, можно выделить два блока показателей эффективности – экономический (производительность, прибыль, рентабельность) и социально-психологический (трудова активность, удовлетворённость трудовой деятельностью, стабильность организации, работанность). Эффективность деятельности организации в контексте воздействия корпоративной культуры, в свою очередь, можно оценить, используя следующие показатели: рост продаж, текучесть кадров, коэффициент творческой активности, коэффициент внедрения новаций, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент удовлетворённости организацией.

Консолидация двух методик – оценки экономических показателей и метода ситуационной балльной оценки – позволит сделать более точный вывод о влиянии экономической культуры на эффективность организации, так как результаты анализа показателей двух этих методов могут подтверждать правильность друг друга либо, напротив, указывать на расхождения.

1. Мацумото, Д. Психология и культура. Современные исследования / Д. Мацумото. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 416 с.

2. Лапина, Т.А. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие / Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

3. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; пер. с англ. – Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. – 134 с.
4. Андреева, И.В. Организационная культура: учеб. пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб., 2010. – 293 с.
5. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. – 345 с.
6. Смирнов, Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
7. Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. – М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2011. – 156 с.
8. Павлова, Н.А. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры / Н.А. Павлова. – М., 1995.
9. Погорадзе, А.А. Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погорадзе. – Новосибирск: Наука. сиб. отд., 1990. – С. 47.
10. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 223 с.
11. Печатный портрет компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/b2p_case.htm.
12. Shein, E.H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. – San-Francisco: Jossey-Bass, 1985. – 34 p.
13. Солодухин, К.С. Модели поддержки принятия стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей // Экономические науки. – 2009. – №4 (53). – С. 253–260.
14. Савченко, Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7275/>
15. Kotter, J.P. Corporate Culture and Performance. – Free Press, 2009. – 224 p.
16. Harvard Business Review. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.
17. Козлов, В.В. Организационная культура государственной службы / В.В. Козлов. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 267 с.
18. Смирнова, Я.О. Управление организационным поведением на основе развития корпоративной культуры (на примере российских консалтинговых компаний): дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Я.О. Смирнова. – СПб., 2007. – 198 с.
19. Черепяхин, П.В. Определение интегральной эффективности промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / П.В. Черепяхин. – М., 2004. – 162 с.
20. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Score card: Translating Strategy into Action. – Harvard Business School Press, 1996. – 89 p.