

УДК 005

Кулешова Ю.О.

студент

Научный руководитель: Шишкин А.Н., к.э.н.

Тульский государственный педагогический университет

им. Л.Н. Толстого

**ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Аннотация

В современных условиях наблюдается тенденция возрастания роли организационной культуры и ее значимости в управлении организациями. На данный момент времени в России наблюдается значительное усиление интереса к вопросам культуры организации не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны основателей бизнеса и руководителей компаний. Успех компании определяются не только знаниями, прорывом в области техники и технологии, но и нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Ключевые слова

Корпоративная культура, организация, эффективность, модели, исследования, влияние корпоративной культуры.

**THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON THE
EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION**

Kuleshova Y.O.

student

Scientific supervisor: Shishkin A.N., c.e.s

Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University

Abstract

In modern conditions, there is a tendency to increase the role of

organizational culture and its importance in the management of organizations. At the moment, there is a significant increase in interest in the culture of the organization in Russia, not only from scientists and researchers, but also from business founders and company executives. The success of the company is determined not only by knowledge, breakthrough in the field of technology and technology, but also by the moral principles by which the company lives, its general culture and spiritual world.

Keywords

Corporate culture, organization, efficiency, models, research, influence of corporate culture.

В условиях рыночной экономики перед руководством любой организации возникает проблема повышения эффективности ее деятельности. Высокая результативность обеспечивает конкурентоспособность компании и рост экономических показателей.

Одним из факторов, способствующих повышению эффективности деятельности организации, является корпоративная культура. Она оказывает влияние в первую очередь на долгосрочные перспективы развития организации (ее имидж и репутацию), а также на эффективность операционных управленческих решений (социальный эффект или рентабельность от внедрения инновационных проектов).

Для более полного понимания содержания корпоративной культуры как феномена необходимо ознакомиться с методологией его исследования.

Систематическое изучение корпоративной культуры начал американский психолог и социолог Э. Мейо. Именно он впервые применил его к социальной организации в 1920-1930-х гг. в процессе Хоторнского эксперимента (1927-1932 гг.)¹ В результате исследования Мейо сделал вывод о необходимости развития «чувства групповой сопричастности» на

¹Бурганова Л. А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 111 с.

базе системы ценностей организации в качестве фактора, обеспечивающего эффективность управления поведением ее сотрудников.

Теоретическое осмысление понятие организационной культуры получило в трудах представителей школы социальных систем Ч. Барнарда и Г. Саймона. Они ввели категорию «организационная мораль», которая объясняла взаимосвязь процесса принятия управленческих решений со следованием сотрудников моральным нормам, целям и ценностям, сложившимся на предприятии. Эти нормы и ценности служат индикаторами развития организации. В соответствии с данными показателями меняется содержание функций управленцев.

Эмпирическое исследование корпоративной культуры впервые было проведено в 50-х гг. XX века американским социологом М. Далтоном. В 1959 году он опубликовал данные крупномасштабного исследования. Далтон занимался изучением процессов возникновения культур и субкультур в рамках промышленных предприятий США и Канады. Их появление и формирование он связывал с различными потребностями сотрудников.

Д. Хэмптон², Х. Трайс³ в конце 60-х годов опубликовали свои труды, в которых уделяется особое внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам, они не рассматривают уже признанный факт существования культуры в организациях.

У. Оучи⁴, Т. Питерс и Р. Уотермен-мл.⁵ в начале 80-х годов в своих исследованиях продемонстрировали преимущества компаний с сильной

² Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management / D. R. Hampton, C. E. Summer, R.A. Webber. – Glenview: Scott, Foresman and Company, 1982. – 877 p.

³ Harrison M. Trice. Occupational subcultures in the workplace / Harrison M. Trice - Ithaca, N.Y. : ILR Press,- 1993. – 308 p.

⁴ Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. - М.: Экономика, 1984.

⁵ Питерс Т. , Уотерман-мл Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 528 стр.

идеологией. Это значительно повысило интерес к корпоративной культуре.

Большее распространение получил вышедший вначале 90-х гг. труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство».⁶ Под корпоративной культурой он рассматривал «систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем».

В работах В. А. Спивака⁷ корпоративная культура рассматривается как система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействий, которые присущи определенной организации. Они отражают ее индивидуальность, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, а также восприятии себя и внешней среды. Организационная культура – это набор наиболее важных положений, которые принимаются членами организации и выражаются в заявляемых организацией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры поведения и действий.

Понятие «корпоративная культура» трактуется различными авторами неоднозначно. Но в трудах всех авторов корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для повышения эффективности деятельности организации, укрепления её целостности, усовершенствования механизмов социальной сплочённости персонала, повышения его производительности и мотивации труда.

Анализ теоретических источников позволил выявить основные модели, призванные проанализировать влияние корпоративной культуры

⁶ Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – М.: Питер, 2011. - 330 с.

⁷ Спивак В. А. Корпоративная культура : Теория и практика / В. А. Спивак. - СПб. : Питер, 2001. - 345 с.

на эффективность ведения хозяйственной деятельности организации. Рассмотрим некоторые из них.

Процессная модель Сате представляет собой прогностическое отношение феномена корпоративной культуры к деятельности организации в разрезе соответствующей общности компонентов взаимодействия. Данных процессов семь⁸:

– процесс сотрудничества персонала в команде, способствующий выполнению заданий как по отдельности, так и применяя общие усилия;

– процесс принятия решений, подразумевающий максимальное уменьшение количества разногласий в процессе обсуждения планов дальнейших действий;

– процесс контроля, который призван определить обоснованность методов результативного контроля всевозможных процессов слияния и поглощения корпораций;

– процесс взаимодействия, отображающий степень воздействия корпоративной культуры на повышение эффективности внутренней и внешней коммуникационных сфер организации;

– процесс посвященности организации, анализирующий уровень отождествления персонала с заявленными целями организации;

– процесс апперцепции корпоративной среды, предоставляющий возможность определить меру влияния корпоративной культуры на формирование у каждого работника собственной целостной интерпретации и осмысления своего жизненного и профессионального опыта;

– процесс жюстификации (оправдания, обоснования) поведения сотрудника, представляющий из себя поиск ответа на вопрос: «Предоставляет ли сформированная корпоративная культура организации

⁸ Николаев М. В., Крупецких И. Р. Модели оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации в свете задач формирования корпоративной культуры в крупных образовательных организациях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-1. – С. 98-106.

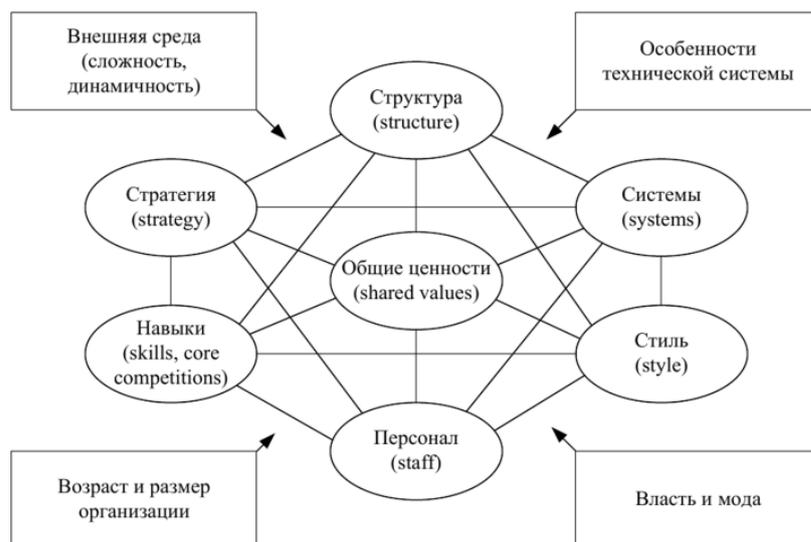
объективную оценку поведению работника любого ранга, преднамеренно идущего на риск в интересах всей корпорации?»).

Процессная модель Сате изображена на Рисунке 1.



Рисунок 1. Процессная модель Сате

Модель совершенства Питерса-Уотермана (Рисунок 2) была создана ее авторами на основе анализа деятельности ведущих американских организаций, используя при этом такие приемы, технологии, средства и методы, которые помогли исследователям структурировать и формализовать восемь «верований» и ориентиров, призванных приводить любую корпорацию к успеху на стадии всех жизненных циклов⁹:



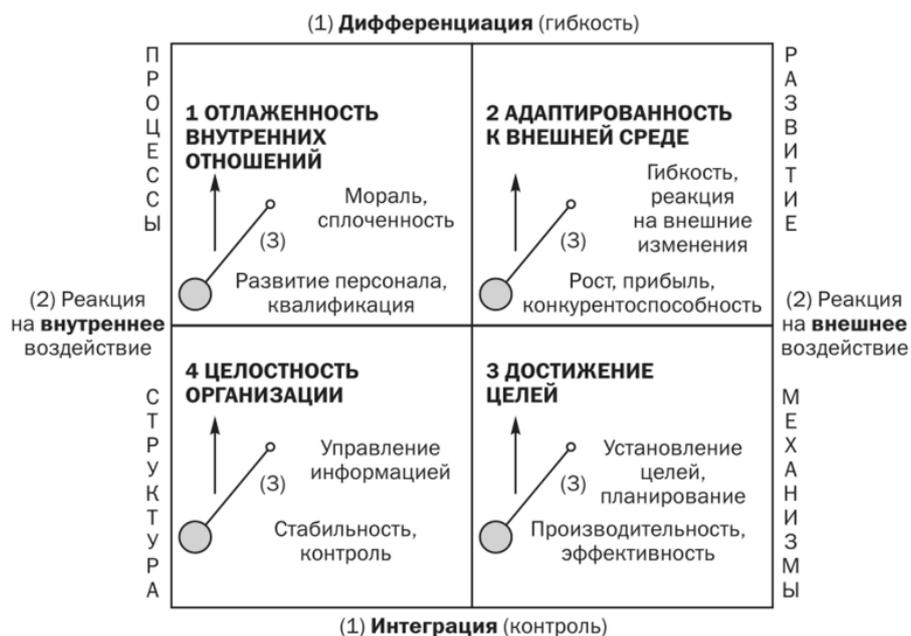
⁹ Николаев М. В., Крупецких И. Р. Модели оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации в свете задач формирования корпоративной культуры в крупных образовательных организациях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-1. – С. 98-106.

Рисунок 2. Модель совершенства Питерса-Уотермана

- вера в свои действия (ориентация на их активность);
- связь с потребителями (максимальная близость к потребителям);
- предприимчивость и автономность (предоставление определенным работникам самостоятельности в принятии решений);
- люди как фактор продуктивности (производительность напрямую зависит от человека);
- ориентация на ценность, локальное управление (необходимо располагать информацией о том, чем управляет человек в коллективе организации);
- верность своему призванию (не следует заниматься тем, в чем работник не разбирается);
- немногочисленный рабочий персонал, простая форма (упрощенные структуры, мало управленцев);
- одновременное сочетание жесткости и гибкости на предприятии (высокая организованность достигается всеобщей верой в ценности корпорации, а гибкость обеспечивается сведением к минимуму «руководствующих вмешательств» в деятельность сотрудников).

Модель Квинна-Рорбаха представляет собой разработанную и обоснованную «Модель конкурирующих ценностей», основанную на трех измерениях, отражающих верное соотношение применяемой стратегии в корпорации, доминирующих культурных ценностей, организационной культуры и окружающей среды, обосновывающих эффективность деятельности организации.¹⁰ Возможности модели Квинна-Рорбаха детально раскрываются в матричном представлении (Рисунок 3).

¹⁰ Подходы к измерению влияния культуры //HomeWork. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/podhodi-k-izmereniyu-vliyaniya-kulturi/> (дата обращения: 01.05.2022).



- (1) – «первое измерение»: дифференциация / интеграция
 (2) – «второе измерение»: внутренний / внешний фокус
 (3) – «третье измерение»: средства – результаты – показатели

- – средства (предметы и методы), используемые на данном участке
 ● – показатели измерения результатов управленческой деятельности на данном участке
 ↑ – направленность управленческой деятельности на данном участке

Рисунок 3. Модель Квинна-Рорбаха

Рассмотрим каждое из трёх измерений модели Квинна-Рорбаха и кратко опишем их параметральные характеристики:

- измерение «интеграция – дифференциация», отображающее главное векторное направление в деятельности организации: в пользу контроля стабильности или в сторону гибкости;
- измерение «внешний фокус – внутренний фокус», раскрывающее реакцию корпорации на факторы внутреннего и внешнего воздействия;
- измерение «инструмент / механизм – результат / коэффициент», фиксирующее в централизованном понимании, с одной стороны, операции и процедуры, а, с другой стороны, финальные результаты деятельности образовательной организации.

Следует отметить, что такие модели, как модель совершенства Питерса-Уотермана и модель Квинна-Рорбаха более актуально применять

в хозяйствующих субъектах, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Вышеупомянутые модели имеют специфическую критериальную базу, суть которой состоит в том, чтобы сделать акцент на максимальном извлечении дивидендов материального характера на всех жизненных циклах существования организации. Модель Сате увеличивает возможность оценки эффективности влияния корпоративной культуры на деятельность организации, т.к. она качественно описывает отношение феномена корпоративной культуры к деятельности организации в разрезе такого определяющего показателя как общность компонентов взаимовлияния.

Далее нами будут рассмотрены и интерпретированы данные количественного анализа, проведенного в 2022 году Т.В. Куприной, Г.О. Ивановой.¹¹ Исследование направлено на изучение влияния показателей корпоративной культуры на экономическую эффективность крупнейших компаний России, Германии и Японии за 2021 г. (по рейтингу Fortune Global 500).

В состав генеральной совокупности, используемой в данной работе, вошли 60 (по 20 на страну) крупнейших компаний России (Лукойл, Сургутнефтегаз, X5 Retail Group, Татнефть, Новатек, Норильский никель и др.), Германии (Volkswagen, Daimler, Allianz, BMW, Siemens, Robert Bosch и др.) и Японии (Toyota Motor, Mitsubishi, Honda Motor, Japan Post Holding, Nippon Telegraph & Telephon, Itochu и др.)

Для диагностики корпоративной культуры компаний была использована методика Д. Денисона. Она направлена на выявление взаимосвязей между характеристиками корпоративной культуры компании и ее эффективностью. Суть применения методики заключается в описании взаимосвязанного воздействия на экономическую эффективность

¹¹ Куприна Т. В., Иванова Г. О. Влияние культурных показателей на экономическую деятельность международных компаний // Экономика региона. 2022. Т. 17, вып. 2. С. 593-606.

организации четырех факторов корпоративной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии. Каждая из интегральных характеристик оценивается по трем индикаторам:

1. Адаптивность (приспособляемость) – склонность организации к нововведениям, способность системы управления быстро приспосабливаться к изменениям. В рамках этой проекции рассчитываются индексы:

- ориентированности на потребителя;
- ориентированности на изменения (адаптивности, инновационности);
- организационного обучения.

2. Миссия – понимание и согласие сотрудников с миссией и целями организации. Для данного признака рассчитываются индексы:

- стратегического планирования;
- целей и задач;
- видения;

3. Согласованность (последовательность, взаимодействие) – способность менеджмента эффективно организовывать работу и взаимодействие подразделений и сотрудников компании для достижения корпоративных целей, для которых рассчитываются индексы:

- согласия;
- координации и интеграции;
- ключевых ценностей.

4. Вовлеченность (причастность) – степень участия персонала в деятельности организации, их осознание взаимосвязи между их личными и организационными целями. В рамках данной характеристики рассчитываются индексы:

- полномочий;
- развития способностей;

- ориентированности на командную работу.

Таблица 1

Корреляционный анализ культурных и экономических показателей, демонстрирующих успешность компаний

Культурный / экономический показатель	Общая результативность	Рыночная доля	Рост продаж	Прибыль	Удовлетворенность персонала	Качество
Россия						
Вовлеченность	0,45	0,35	0,40	0,38	0,45	0,40
Согласованность	0,30	0,20	0,25	0,27	0,22	0,28
Адаптивность	0,48	0,29	0,29	0,43	0,34	0,30
Миссия	0,22	0,29	0,44	0,28	0,40	0,39
Германия						
Вовлеченность	0,61	0,13	0,24	0,23	0,79	0,39
Согласованность	0,58	0,12	0,20	0,28	0,62	0,42
Адаптивность	0,60	0,10	0,29	0,24	0,66	0,34
Миссия	0,68	0,19	0,36	0,31	0,62	0,38
Япония						
Вовлеченность	0,53	0,16	0,25	0,21	0,70	0,56
Согласованность	0,53	0,20	0,25	0,26	0,68	0,60
Адаптивность	0,52	0,13	0,26	0,14	0,67	0,51
Миссия	0,60	0,24	0,38	0,32	0,70	0,50

В Таблице 1 представлены полученные результаты, подчеркивающие взаимосвязь между культурными и экономическими показателями и демонстрирующие успешность компаний. Таким образом, эффективность экономической деятельности компании взаимосвязана со всеми составляющими корпоративной культуры. Их корреляционные зависимости для России определяются как статистически значимые. При сравнении определяется, что в российских компаниях общая результативность и удовлетворенность персонала в меньшей степени коррелируют с культурными показателями, чем в компаниях Японии и Германии. Напротив, сильна их связь с показателями рыночной доли и прибыли. Наиболее сильно коррелируют с экономическими показателями

вовлеченность и адаптивность. В немецких компаниях корреляция культурных показателей в большей степени, чем в российских и японских компаниях, наблюдается с показателем общей результативности. Наиболее сильные корреляции наблюдаются с показателями «миссия» и «вовлеченность». В японских компаниях, в сравнении с российскими и немецкими компаниями, культурные показатели более тесно связаны с удовлетворенностью персонала и качеством продукции. Наибольшей взаимозависимостью обладают показатели «миссия» и «согласованность». Далее был произведен регрессионный анализ, результаты которого представлены в таблицах 2–4.

Таблица 2

*Регрессионный анализ влияния культурных показателей
на экономический успех компаний России*

Независимая переменная	Зависимые переменные					
	общая результативность	рыночная доля	рост продаж	прибыль	удовлетворенность персонала	качество
Вовлеченность	0,31	0,23	0,24	0,21	0,38	0,33
Согласованность	0,15	0,06	0,15	0,08	0,06	0,14
Адаптивность	0,35	0,10	0,06	0,36	0,02	0,00
Миссия	0,10	0,12	0,41	-0,01	0,25	0,24
Размер компании	0,09	0,16	0,07	0,13	0,12	0,21
% производства	-0,03	-0,06	-0,06	-0,13	-0,13	-0,01
Возраст компании	0,09	0,14	0,01	0,08	0,06	0,00
Страна происхождения	0,12	-0,09	-0,06	-0,02	0,03	0,06
Менеджмент	0,07	-0,10	0,15	0,01	0,06	0,03
<i>F-статистика</i>	4,91	3,13	4,69	4,97	4,76	4,72
<i>R-squared</i>	0,37	0,26	0,36	0,38	0,37	0,37
<i>Adj R-squared</i>	0,29	0,17	0,28	0,29	0,28	0,28
Число степеней свободы	50	50	50	50	50	50

Таблица 3

Регрессионный анализ влияния культурных показателей
на экономический успех компаний Германии

Независимая переменная	Зависимые переменные					
	общая результативность	рыночная доля	рост продаж	прибыль	удовлетворенность персонала	качество
Вовлеченность	0,26	-0,22	0,12	0,16	0,75	0,23
Согласованность	0,12	0,08	-0,15	0,24	0,22	0,52
Адаптивность	-0,03	0,09	0,05	0,34	0,05	-0,01
Миссия	0,46	0,41	0,71	0,57	0,16	0,14
Размер компании	0,13	0,12	0,14	0,16	0,20	0,29
% производства	-0,28	-0,03	-0,01	-0,16	-0,15	-0,01
Возраст компании	0,09	0,08	0,00	0,06	0,06	0,00
<i>F-статистика</i>	11,66	3,39	4,93	6,29	47,85	4,87
<i>R-squared</i>	0,39	0,26	0,16	0,30	0,75	0,42
<i>Adj R-squared</i>	0,37	0,16	0,10	0,16	0,63	0,39
Число степеней свободы	50	50	50	50	50	50

Таблица 4

Регрессионный анализ влияния культурных показателей
на экономический успех компаний Японии

Независимая переменная	Зависимые переменные					
	общая результативность	рыночная доля	рост продаж	прибыль	удовлетворенность персонала	качество
Вовлеченность	0,24	-0,21	-0,11	-0,01	0,59	0,15
Согласованность	0,19	0,22	-0,17	0,25	0,26	0,51
Адаптивность	-0,07	-0,80	-0,01	-0,32	-0,13	-0,02
Миссия	0,43	0,52	0,66	0,54	0,19	0,05
Размер компании	0,16	0,91	0,22	0,26	0,27	0,35
% производства	-0,19	-0,01	-0,06	-0,13	-0,13	-0,01
Возраст компании	0,19	0,21	0,02	0,10	0,07	0,02

<i>F-статистика</i>	20,62	3,57	6,73	6,43	47,24	18,65
<i>R-squared</i>	0,41	0,10	0,18	0,17	0,64	0,39
<i>Adj R-squared</i>	0,39	0,07	0,15	0,14	0,63	0,36
Число степеней свободы	50	50	50	50	50	50

Таким образом, были получены более точные данные о зависимости культурных и экономических показателей. Следовательно, эффективность и экономические показатели в различной степени предопределяются культурными.

Самым важным показателем является вовлеченность персонала. В целом, для российских компаний наиболее значимыми культурными показателями являются адаптивность и вовлеченность, определяющие общую эффективность деятельности компаний. Наименьшим влиянием обладает показатель «миссия». Для компаний Германии наибольшую значимость представляют показатели миссии и вовлеченности. Меньшее влияние на экономическую эффективность компаний оказывают показатели согласованность и адаптивность. В японских компаниях культурными показателями, в большей степени влияющими на экономический успех компаний, являются миссия и согласованность, в то время как вовлеченность и адаптивность отходят на второй план.

Компаниям всех трех стран присущи культурные показатели, влияющие на эффективность их деятельности. Значимость тех или иных культурных показателей зависит от внешних условий деятельности компаний. Для развитых стран, таких как Германия и Япония, наиболее значимым показателем является миссия. В то время как для переходной экономики России более значимыми показателями являются вовлеченность и адаптивность, обеспечивающие лучшую приспособляемость к изменяющимся условиям

Таким образом, корпоративная культура является неотъемлемой

частью функционирования организации, она существенно влияет на эффективность деятельности компании. Организационная культура оказывает воздействие на социально-психологический климат в коллективе, коммуникационные процессы в организации (как внутренние, так и внешние), конкурентоспособность компании на рынке труда, взаимодействие с партнерами и клиентами, экономическую эффективность. Поэтому руководство современных компаний стремится создать сильную корпоративную культуру, основанную на актуальном понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

Использованные источники:

1. Hampton, D. R. Organizational behavior and the practice of management / D. R. Hampton, C. E. Summer, R.A. Webber. – Glenview: Scott, Foresman and Company, 1982. – 877 p.

2. Harrison, M. Trice. Occupational subcultures in the workplace / Harrison M. Trice - Ithaca, N.Y. : ILR Press,- 1993. – 308 p.

3. Бурганова, Л. А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 111 с.

4. Куприна, Т. В., Иванова, Г. О. Влияние культурных показателей на экономическую деятельность международных компаний // Экономика региона. 2022. Т. 17, вып. 2. С. 593-606.

5. Николаев, М. В., Крупецких, И. Р. Модели оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации в свете задач формирования корпоративной культуры в крупных образовательных организациях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-1. – С. 98-106.

6. Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. - М.: Экономика, 1984.

7. Питерс, Т. , Уотерман-мл, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 528 стр.

8. Подходы к измерению влияния культуры //HomeWork. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/podhodi-k-izmereniyu-vliyaniya-kulturi/> (дата обращения: 01.02.2023).

9. Спивак, В. А. Корпоративная культура : Теория и практика / В. А. Спивак. - СПб. : Питер, 2001. - 345 с.

10. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – М.: Питер, 2011. - 330 с.