

А. Мельник, студент-лицензиат Высшей Школы «Гуманитас», Польша (WSH «Humanitas»)

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративная культура, корпоративные ценности, стратегическое планирование, философия бизнеса.

УДК 658.310



АННОТАЦИЯ. Роль корпоративной культуры и корпоративных ценностей показана на достижении стратегических целей и повышении эффективности работы транспортной компании. Разработан базовый вариант «алмаза ценностей». Рекомендуется для компании со стратегическим видением.

АКТУАЛЬНОСТЬ. Задача повышения эффективности работы каждой компании была и остается одной из основных на любом этапе ее развития, независимо от отраслевой принадлежности, формы собственности, финансово-экономического состояния, принятых стратегий и других факторов. Эффективность деятельности компании определяется техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Эти механизмы обычно регламентируются в различных нормативных документах. В то же время в коллективе любой компании имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий сориентировать все подразделение и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними. Кроме того, чтобы получать от людей то, чего никогда раньше не получали, нужно и мотивировать их так, как никогда раньше, а базовые инструменты мотивации ограничены финансовыми возможностями компании.

Рост конкуренции на рынке транспортного обслуживания населения диктует необходимость формирования высокой корпоративной культуры на железнодорожном транспорте как неотъемлемой составляющей на пути соответствия мировому стандарту.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. В общем понимании корпоративная культура —

это совокупность моделей поведения, приобретенных организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Корпоративная культура определяет поведение персонала, его взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т. д., которые благодаря этому знают, как действовать и что ожидать от служащего. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность своей организации.

Исследованием данной проблемы в разное время занимались: А. Панкрухин, М. Никитин, Ю. Попов и ряд других ученых. Вместе с тем анализ научных литературных и официальных источников позволяет констатировать отсутствие системных публикаций по использованию технологий корпоративной культуры персоналом предприятий транспортного обслуживания населения.

Несмотря на то, что данная тема не является абсолютно новой для отечественной теории и практики менеджмента персонала, в украинских научных и деловых кругах единого мнения о корпоративной культуре и ее значении для организаций и предприятий пока еще нет. Работы социологов свидетельствуют о следующем: 55% современных руководителей считают, что в идеале она должна быть на предприятии; 40% наших предпринимателей пытаются сформировать ее посредством западных технологий; 35% признают необходимость ее в своей компании, но для этого у них не хватает ни времени, ни ресурсов; 25% вообще считают ее ненужной [1]. Наши же исследования выявили довольно значительную группу руководителей, которые практически отождествляют

корпоративную культуру с общенациональной, а систему корпоративных ценностей — с системой ценностей, принятых в обществе, поэтому они не видят необходимости в формировании корпоративной культуры.

По своей сути корпоративная культура является примером того, как развитие цивилизации и научно-технический прогресс формируют у общества потребность развивать духовную культуру, а также осознавать приоритетность этики в трудовой деятельности. Если сегодня компания, фирма или государственная структура желает быть успешной, им необходимо создать в своем коллективе определенный климат, основу которого составляет корпоративная культура. Чем сильнее корпоративная культура, тем сильнее компания — как внешне, так и внутренне, а мощная корпорация является важной составляющей стабильности экономической и общественной жизни государства. Этим и объясняется то, что в последнее время вопрос корпоративной культуры все больше привлекает внимание теоретиков и практиков управления. Он относительно нов и недостаточно освещен с научной точки зрения. И если в зарубежной практике создание свода корпоративных ценностей является необходимым условием начала функционирования компании, то в практике деятельности отечественных предприятий до осознания важности и роли данного вопроса в большинстве случаев дело не дошло.

Влияние корпоративной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах: отождествление сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей; реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей; формирование стратегии развития организации; единство процесса реализации стратегии и эволюции корпоративной культуры под влиянием внешней среды.

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в раз-

ных корпорациях могут отличаться, в том числе и в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности. К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся: осознание работником своего места в компании; тип совместной деятельности; нормы поведения; тип управления; культура общения; система коммуникаций; деловой этикет; традиции компании; особенности трактовки полномочий и ответственности; трудовая этика.

Корпоративная культура — не застывшее понятие, она развивается во времени, изменяется под воздействием внешнего управленческого звена или неформальных групп в пределах предприятия, компании, именно поэтому она требует постоянного усовершенствования.

Основой современной концепции управления персоналом являются: признание экономической целесообразной капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Поэтому важные изменения в кадровой политике, стилях и методах руководства персоналом связаны с изменениями в системе трудовой мотивации, которая позволяет обеспечить восстановление смыслообразующей функции труда, утратившей свои позиции в нынешних экономических условиях, восстановление нормальной трудоспособности работников и формирование нового трудового сознания.

Готовность и стремление сотрудника выполнить свою работу как можно лучше рассматриваются организацией в качестве ключевого фактора ее успеха.

Таким образом, цель корпоративной культуры — обеспечение высокой прибыльности предприятия за счет максимизации эффективности производственного менеджмента и качественного улучшения деятельности предприятия в целом посредством: совершенствования управле-

ния человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям; воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому; развития способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов [2].

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют и разные перспективы (табл.) [3].

Решающим фактором в становлении и развитии культуры является философия компании или, другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах руководителей компании, в информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж компании. Имидж компании — это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ, а вторая — ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций, налоговой службы и т. п.

Работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если компания хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития.

По нашему мнению, имидж компании необходимо начинать строить именно изнутри. Никто не сможет сформировать репутацию компании извне, если сотрудники не поддерживают ее ценности, не транслируют их вовне, а рабочие процессы и схемы обретают значимость, если они создают ценности для людей.

Важность формирования и поддержания позитивного имиджа обусловливается тем, что в основе

Табл. Перспективи компанії с різними рівнями корпоративної культури

| Уровень | Характеристика компанії | Перспективи компанії |
|--------------------------|--|--|
| Корпоративна культура | Розвита атрибутика корпоративної культури; орієнтація на отримання прибутку, завоювання та утримання позицій на ринку; патріотизм, командний дух | При відсутності здатності враховувати швидко змінюючі умови макросередовища компанія може стати неефективною |
| Міжкорпоративна культура | Відкритість, готовність до змін; корпоративна культура компанії толерантна до інших культур, їх цінностей, норм та атрибутів | Додаткові можливості ведення бізнесу, розширення інформаційних ресурсів, розвиток персоналу, стабільне функціонування компанії |
| Культура бізнесу | Готовність до соціального партнерства; взаємне збагачення корпоративної культури компанії та суспільних цінностей | Розвинуті цінності та потреби формують передумови для появи нових напрямків діяльності |

успешной деятельности любого предприятия на рынке лежит удовлетворенность его потребителей, поэтому завоевание их благосклонности является залогом доминирования над конкурентами, роста будущих продаж продукции предприятия и, соответственно, его финансово-экономической стабильности. Имидж предприятия выступает достаточно показательным индикатором удовлетворенности потребителей на конкретном рынке. Однако полное удовлетворение и лояльность потребителей можно получить, лишь предлагая им качественные товары и услуги.

Исследуя отношение потребителей к компании (то есть ее имидж), прежде всего нужно разработать систему оценочных критериев, которые достаточно полно характеризуют все аспекты ее деятельности. Так, для транспортной компании в качестве базовых оценочных критериев могут быть использованы такие показатели: компетентность и профессионализм, надежность, доступность, толерантность, понимание и индивидуальный подход, коммуникация, доверие и честность, безопасность, вежливость и культура обслуживания. Этот перечень критериев можно сокращать или, наоборот, дополнять в зависимости от конкретной ситуации и специфики деятельности компании.

Для выявления отношения пассажиров к отечественному железнодорожному транспорту, то есть для оценки его имиджа, маркетологи пассажирского сектора используют

маркетинговые исследования, которые по данной тематике проводятся дважды в год. Все вышеперечисленные базовые оценочные критерии нашли отражение в опросном бланке такой анкеты. Кроме того, принимая во внимание социальную нагрузку, возложенную на железнодорожный пассажирский транспорт, к базовому перечню разработчиками бланков анкет добавлены критерии, позволяющие респондентам оценить социальную роль железной дороги в экономике региона, степень учета специфических потребностей отдельных групп пассажиров (инвалиды, малообеспеченные), а также ее роль в экономике страны. Однако, как показывает цикл исследований, наибольшую роль в создании позитивного имиджа железнодорожного транспорта для пассажиров играют вежливость персонала и культура обслуживания, понимание проблем пассажира и индивидуальный подход. Поэтому наряду с используемыми системами контроля качества достаточное внимание нужно уделить созданию системы корпоративной культуры и корпоративных ценностей, что будет способствовать стимулированию работников к предоставлению качественных услуг.

Следует отметить, что система корпоративных ценностей является обязательным составным элементом, причем базовым, стратегического менеджмента любого предприятия. Напомним, что стратегический менеджмент включает такие пять основополагающих составляющих [4]:

1. Стратегическое видение и миссия.

2. Система корпоративных ценностей.
3. Определение целей в соответствии со стратегическими устремлениями.
4. Корпоративная культура.
5. Система мотивации персонала.

Следовательно, стратегический менеджмент начинается с уточнения миссии, которая представляет собой корпоративно установленные ценности компании на данном этапе ее жизнедеятельности. Так, миссия железнодорожного транспорта в настоящее время может заключаться в способствовании экономическому развитию всех регионов страны через максимальное удовлетворение транспортных потребностей предприятий всех отраслей и населения страны с учетом их экономического состояния и социального положения. Эта миссия остается актуальной уже длительное время, и ее сущность еще долго не изменится. В соответствии с миссией стратегическое видение железнодорожного транспорта сводится к следующему:

- работники отрасли гордятся ее успехами;
- потребители, поставщики, партнеры отдают предпочтение железнодорожному транспорту;
- конкуренты уважают железнодорожную компанию;
- местное население воспринимает железнодорожный транспорт как отрасль, содействующую экономическому развитию регионов и страны, выполняющую важную социальную функцию;
- инвесторы охотно инвестируют в железнодорожный транспорт.

Исходя из стратегического видения, рыночная деятельность предприятия должна базироваться на принятых корпоративных ценностях, осуществляться на основе корпоративных стратегических устремлений и оцениваться с помощью корпоративной системы управления качеством.

На основе вышеизложенного должны разрабатываться все стратегии железнодорожной отрасли, а стратегические цели предприятий отрасли должны отображать ее корпоративную культуру, философию бизнеса и моральные принципы.

Так работают компании во всем мире, и именно такой подход обусловил появление так называемых кодексов

Рис. «Бриллиант ценностей» компании со стратегическим видением
Источник: авторская разработка



сов чести, или сводов корпоративных ценностей, которые насчитывают в разных компаниях от 20 до 200 ценностей. Среди принятых корпоративных ценностей можно выделить главные, определяющие, раскрывающие миссию компании, ее стратегическое видение и являющиеся понятными для работников компании, ее партнеров и контрагентов, конкурентов и потребителей. Эти важнейшие ценности получили название «бриллианта ценностей» [5]. Схематически он показан на рис.

Как видно из рисунка, «бриллиант ценностей» включает 9 важнейших корпоративных ценностей, причем его центральная грань отображает интересы именно потребителей компании, создавая основу для обеспечения их долговременной лояльности.

Кризис 2008–2009 гг. не только существенно изменил бизнес-ландшафт (в том числе отношения «работник – работодатель»), но и поставил под сомнение само понятие «стабильная компания». В результате программы мотивации также трансформировались: теперь значительно больше внимания уделяется их нематериальным составляющим.

В таких условиях, чтобы корпоративная культура служила эф-

фективной мотивацией персонала и работала на имидж компании, корпоративные ценности, на наш взгляд, должны соответствовать следующим требованиям: быть сфокусированными, четко дифференцированными, простыми и легко запоминающимися. Такие ценности помогают реализовать новое видение, определяя выбор и решения, которые ежедневно принимаются — каждым руководителем в своей зоне ответственности. Очень важно, чтобы каждая ценность была сформирована таким образом, чтобы побуждать к действию.

И еще один момент: тем, кто занимается формированием корпоративной культуры, необходимо рассматривать железнодорожный транспорт как технико-экономическую и социальную систему одновременно. Немаловажным является понимание роли и значения организационной культуры для успешной реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей.

ВЫВОД. Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании — это эффективная работа предприятия. Для каждой компании присуща своя корпоративная куль-

тура, которая должна развиваться и изменяться вместе с компанией.

«Бриллиант ценностей» является отражением системы корпоративных ценностей компании. Учитывая интересы персонала компании, партнеров и конкурентов, он говорит о том, что компания обязуется функционировать на рынке на равноправных условиях, условиях честного партнерства и добросовестной конкуренции, что тоже будет подкреплять лояльное к ней отношение со стороны потребителей. Однако главное свое назначение компания видит в поставке на рынок качественной продукции, в чем будет заинтересован через соответствующую систему мотивации весь персонал компании. 

► **Список литературы:**

1. Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/horunzhaya/library/4.htm>.
2. Тихонов А. П. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит / А. П. Тихонов, О. В. Мартынов // Менеджмент и кадры. — 2006. — № 11. — С. 24–33.
3. Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://psychologiya.com.ua/korporativnaya-kultura.html>.
4. Наврузов Ю. Управління людськими ресурсами : учбовий модуль / Ю. Наврузов. — К. : Консорціум з удосконалення бізнес-освіти в Україні, 2000. — 72 с.
5. Мельник Т. С. Необхідність створення системи корпоративних цінностей для підтримки позитивного іміджу транспортної компанії / Т. С. Мельник, О. В. Мельник // Проблеми економіки транспорту. Тези доповідей XII Міжнародної наукової конференції, м. Дніпропетровськ, 24–25 квітня 2014 р. — Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. — С. 226–227.

Надійшло до редакції
10.10.2014 р.

АНОТАЦІЯ. Роль корпоративної культури і корпоративних цінностей показана на досягненні стратегічних цілей та підвищенні ефективності роботи транспортної компанії. Розроблено та подано базовий варіант «діамант цінностей». Рекомендується для компанії зі стратегічним баченням.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна культура, корпоративні цінності, стратегічне планування, філософія бізнесу.

ANNOTATION. The role of the corporate culture and corporate values shown on the strategic objectives and enhance the efficiency of the transport company. Developed and presented the basic version of the "diamond property". Recommended for companies with strategic vision.

KEYWORDS: business philosophy, corporate culture, corporate values, strategic planning.