



Е. Е. Первакова

О механизмах воздействия
корпоративной культуры
на эффективность
и производительность труда

Электронный ресурс

URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Pervakova.pdf>

Перепечатка с сайта НИУ-ВШЭ
<http://www.hse.ru>

О механизмах воздействия корпоративной культуры на эффективность и производительность труда

Для первых лет преобразования российской экономики закономерным был интерес к проблемам структурной организации и поиску инвестиций.

Постепенно приходило осознание, что помимо изменения экономико-организационного базиса, подлинное реформирование компании возможно только при условии овладения новой культурой. Однако, комплексный подход к построению корпоративной культуры долгое время не являлся основным в сознании российских менеджеров, главным образом, они обращались к специалистам по корпоративной культуре для решения конкретных задач:

- упрочение авторитета и власти первых лиц;
- преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами;
- диагностика различного отношения к бизнесу представителей различных национальных культур;
- диагностика различий в ведении бизнеса крупными и небольшими компаниями при их взаимодействии;
- выявление внутренних конкурентов и раскола в организации;
- реструктуризации организации в саморазвивающуюся организацию;
- осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров.

В то же время за рубежом процесс осознания роли корпоративной культуры для роста эффективности бизнеса начался более 80 лет назад. Косвенные упоминания о корпоративной и организационной культуре встречаются уже начиная с 30-х годов 20 века. Например, понятие социальная норма поведения было введено М. Шерифом в 1936 г.[27], а в 1939 г. К. Левин, Р. Липпитт и Р. Уайт использовали идею климата в организации [22].

Концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации в 80-х годах 20 века, в то

же время стало формироваться восприятие корпоративной культуры как фактора эффективности бизнеса [17,18]. При этом западные ученые и практики опирались не только на опыт своих стран, но и на несомненные достижения СССР в области нематериального стимулирования труда и трудовой мотивации, труды советских ученых по экономике труда [2,6,8].

В данной статье сделана попытка обобщения и систематизации способов влияния корпоративной культуры на результаты деятельности бизнес - структур. Прежде всего, хотелось бы подробнее остановиться на определении сложного понятия корпоративная культура. Анализ открытых интернет- источников [30] позволяет выделить типичные определения корпоративной культуры, даваемые представителями организаций различного должностного уровня. Если речь идет от лица руководителей, то обычно корпоративная культура определяется как профессионализм сотрудников, преданность и лояльность по отношению к фирме, материальные и моральные стимулы поощрения квалифицированных специалистов. Рядовые сотрудники вкладывают в понятие корпоративной культуры дружеские взаимоотношения с коллегами, возможность профессионального роста, материальные льготы и вознаграждения.

Наиболее сбалансированные и полные определения корпоративной культуры встречаются в статьях экспертов и специалистов по трудовым отношениям и управлению персоналом.

Можно, например, опираться, на определение С. Роббинса, корпоративная культура -это социальных клей, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения. Именно корпоративная культура определяет образ организации, т.е. формирует черты, позволяющие отличить одну компанию от другой, способствует повышению числа обязательств, добровольно принятых сотрудниками по отношению к организации [25].

Интересно мнение практиков- менеджеров по персоналу российских компаний [28,30]. Корпоративная культура это:

- типичный для данной организации характер отношения к людям и способ достижения целей;
- система корпоративных коммуникаций, направленных на достижение баланса интересов внутри компании;
- своего рода актив, повышающий стоимость компании;
- идеологическое выражение всех нематериальных процессов компании, инструмент, позволяющий обеспечить эффективность бизнеса.

Важным является ответ на вопрос о том, в какой степени современный российский бизнес уже осознал и сформировал корпоративную культуру. По результатам опроса Агентства коммуникационного менеджмента «Принцип PR «Корпоративная культура российского бизнеса 2005-2006 гг.» [29] более половины опрошенных российских компаний еще 6 лет назад заявили, что сформировали свою особую осознанную корпоративную культуру, которую считают сильной и эффективной. По мнению опрошенных, специфика российской культуры во многом определяется традициями советского способа производства и спецификой рынка постперестроечного времени. Она характеризуется большой ролью личности руководителя и ориентацией на власть. Однако, западная модель с ее упорядоченностью и ориентацией на персонал, также оказывает сильное влияние на корпоративную культуру российских компаний. Основные влияния, по мнению участников опроса, можно представить в виде следующей схемы:



В результате взаимного влияния формируется действительно особая корпоративная культура. 44 % опрошенных убеждены, что главных тренд в нашей стране - попытка создать корпоративную культуру, сходную с западной моделью по упорядоченности, но более гуманную - культуру с «человеческим лицом».

Следует также отметить, что свыше 60 % опрошенных компаний обладали документально закреплённой миссией и ценностями. В три раза ниже оказался процент компаний, обладающих четким поведенческим кодексом.

В ходе исследования также удалось получить общий ответ на вопрос о том, что является результатом развития корпоративной культуры компании, т.е. чем измеряется ее эффективность с точки зрения бизнеса. По мнению участников опроса, корпоративная культура влияет, прежде всего, на уровень мотивации персонала, имидж компании среди клиентов и ее репутацию как работодателя.

Далее хотелось бы обратиться к опыту зарубежных исследователей и практиков, которые изучали способы влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса компаний.

Основной идеей современных исследований нам представляется тезис о том, что корпоративная культура оказывает преимущественное влияние на удовлетворенность сотрудников и их вовлеченность в процесс труда, этику поведения с клиентами. Данные факторы оказывают дальнейшее влияние на финансовые и рыночные результаты деятельности компаний. Под рыночными результатами понимается удовлетворенность и лояльность клиентов, а под финансовыми - производительность труда, прибыльность деятельности [18,21]. Вовлеченность в процесс труда подробно изучается в работах Беккера и его коллег [13]. Она проявляется в степени трудовой мотивации, вдохновении, согласии добровольно жертвовать своими интересами ради интересов компании.

Связь между вовлеченностью в процесс труда и трудовой производительностью изучалась в 60- 80 г. 20 века российскими и зарубежными учеными . Наиболее полно она излагается в трудах американских социологов Мориса и Шермана [24] и советских ученого экономиста Мошенского [8].

В более поздних исследованиях ученым также удалось доказать эмпирически, что существует прямая зависимость между удовлетворенностью сотрудников и удовлетворенностью потребителей, а также зависимость между удовлетворенностью потребителей и финансовыми результатами компании [15]. Мы полагаем, это связано с тем, что организации с высокой вовлеченностью сотрудников имеют потребителей, которые более лояльны к компании, склонны к повторному обращению, более удовлетворены услугами и требуют меньше затрат при обслуживании и информировании. Мы предлагаем следующую общую схему влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса



В рамках данной схемы необходимо более детально остановиться на том в какой степени и каким образом отдельные факторы и характеристики корпоративной культуры влияют на эффективность бизнеса . По мнению многих современных западных исследователей [23], ключевой характеристикой корпоративной культуры, влияющей на удовлетворенность сотрудников являются организационные коммуникации, т.е. уровень делового общения с коллегами, ниже и выше стоящими сотрудниками. Другим важным фактором удовлетворенности выступает возможность сотрудника высказать свое мнение и быть услышанным руководством компании. В свою очередь на вовлеченность в процесс труда прежде всего влияет организационный дизайн и качество организации труда.

Из четырех типов организационной культуры, введенных в известной модели Кука и Росси [16]- кооперация, конкуренция, пассивная и агрессивная, по нашему мнению, две первые являются наиболее благоприятными для финансовых и рыночных результатов деятельности компаний. Кооперация создает атмосферу для сотрудничества, взаимопомощи, хороших организационных коммуникаций. Конкурентная окружающая среда, в которой личности и команды борются за право быть победителями, также может создать преимущества для организации, ориентированной на рынок и потребителя, т.к. стимулирует развитие новых продуктов и идей.

Существенный вклад в анализ влияния отдельных факторов корпоративной культуры на показатели деятельности компаний внесли Шеридан и Чатмен [14,26]. Они опирались на OSP-модель корпоративной культуры, которая представляет ее по семи основным измерениям:

1. Уважение к людям.
2. Командная ориентация.
3. Внимание к деталям.
4. Стабильность.
5. Инновации.

6. Нацеленность на результат.

7. Агрессивность.

Шеридан показал, что фирмы, имеющие лучшие показатели по 1 и 2 фактору имеют также лучшие значения результирующих параметров: вовлеченности в процесс труда, удовлетворенности сотрудников и снижения текучести кадров, чем фирмы с лучшими показателями по фактору 3-5. Более поздние исследования [19] позволяют уточнить, что также значимым фактором является 4-ый фактор стабильность и возрастает роль 5 фактора - инноваций.

Интересны выводы Д. Денисона [12,17]. В предложенной им модели, корпоративная культура характеризуется четырьмя факторами - вовлеченностью, согласованностью, способностью к адаптации и миссией. При этом второй и четвертый факторы в большей степени влияют на финансовые показатели компаний, а первый и третий - на качество продукта и удовлетворенность покупателей.

Специалисты -практики Питере, Уотмен [12] описали общие ценностные установки, характерные для успешных американских компаний. Среди них направленность на действия, клиентоориентированность, стремление к автономии и желание обеспечить удовлетворенность не только клиентов, но и собственных сотрудников.

Более широкие опросы и исследования источников, проведенные автором статьи в исследовательской группе специалистов и студентов МИЭМ, позволил уточнить набор ключевых факторов понятия корпоративной культуры российских компаний с точки зрения влияния на эффективность бизнеса, а также уточнить и расширить набор механизмов влияния факторов корпоративной культуры на рыночные и финансовые результаты деятельности компаний. Полные результаты исследования приведены в работе [9].

Важнейшие факторы корпоративной культуры, влияющие на эффективность бизнеса российских компаний, по мнению участников исследования расположены в следующем порядке по значимости:

1. Внимание руководства к профессионализму сотрудников.
2. Координация и согласованность действий сотрудников.
3. Эффективность стиля руководства.
4. Атмосфера в коллективе.
5. Мотивация сотрудников.
6. Осознание миссии организации.
7. Наличие социального пакета.
8. Существование корпоративных традиций и досуга.

Рассмотрим подробно влияние каждого из перечисленных факторов на эффективность бизнеса организации.

Внимание руководства компании к профессионализму сотрудников проявляется в критериях приема на работу и увольнения, организации системы адаптации и передачи опыта, политики повышения квалификации и развития персонала, практики аттестации сотрудников.

Успешные предприятия устанавливают жесткие критерии найма на работу, испытательные сроки, организуют внутренние биржи труда, не допускают вторичного приема уволившихся сотрудников, использование мигрантов и сезонных сотрудников. Стагнирующие предприятия, напротив, поддерживают хорошие отношения с уволившимися сотрудниками на случай выгодного заказа, не исключают использование временной рабочей силы, поощряют ветеранство и наставничество.

Не вызывает сомнения факт влияния профессионализма сотрудника на его трудовой вклад, вовлеченность в процесс труда, а следовательно рост производительности труда. Профессионализм сотрудников положительно сказывается на формировании имиджа компании у партнеров и клиентов. Кроме того, политика непрерывного развития персонала, особенно применение творческих форм обучения, таких как разработка

инновационных и предпринимательских проектов, может также существенно увеличить удовлетворенность сотрудников, лояльность компании, стимулировать рост числа новых продуктов и методов организации бизнеса.

Наш опыт разработки и внедрения таких форм обучения изложен в работе [].

Обращаясь к фактору координация и согласованность действий сотрудников, нужно отметить, что он сильно связан с организационной структурой организации. Организации, обладающие обычной иерархической структурой управления склонны к вертикальным информационным потокам, т.е. сообщения и распоряжения поступают от руководителей к подчиненным. В организациях с матричной и проектной структурой могут сосуществовать разные направления информационных потоков. Известно, что российские организации традиционно склонны к иерархической структуре, поэтому прежде всего, нужно говорить об улучшении качества вертикальных связей.

Под этим понимается стремление к усилению обратной связи от подчиненных к руководству, т.е. к развитию форм обмена информацией с непосредственным руководителем, а также возможностью высказать бизнес-идею или рационализаторское предложение первому лицу компании, не ущемляя авторитета непосредственного начальника.

Другим направлением развития координации действий сотрудников в российских компаниях является совершенствование именно горизонтальных форм. Желание наладить хорошие деловые отношения сотрудников одного ранга иногда является главным стимулом к внедрению корпоративной культуры. Для решения данной задачи может быть использована система межпроектных рабочих совещаний, предпринимательских комитетов, ротации проектных команд. Поддержку могут оказать внешние стимулы - система наглядной агитации и корпоративной прессы.

Следующим фактором корпоративной культуры, значимость которого была доказана в результате эмпирического исследования, является **эффективность стиля руководства компании.**

К общим характеристикам стиля руководства, повышающим вовлеченность сотрудников в процесс труда можно отнести:

- внимание, уважение мнения сотрудника и поддержка инициативы;
- зависимость зарплаты от результатов труда.

Очень важным также является соответствие стиля руководства стратегическим целям компании. Например, если организация действует на мобильном, высокорискованном рынке, который требует от сотрудников инициативы, нестандартности мышления и быстроты, а руководитель склонен к авторитарному стилю и гиперконтролю, то проблемы неизмеримы. Существует еще несколько важных особенностей стиля управления, влияющих на вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. Это степень произвола и роль устных договоренностей в решениях руководителей. Примером является учет нерабочих дней в случае болезни или время прихода на работу. Сочетание общих правил и гибкого отношения к каждому сотруднику создает наиболее благоприятные условия для роста вовлеченности.

Другим механизмом влияния стиля руководства на эффективность бизнеса является стимулирование инновационной активности сотрудников.

В последние годы лидирующие позиции в теории стимулирования инноваций в организации получила концепция трансформирующего лидерства[20]. Трансформирующий лидер открыт, динамичен, использует планирование, регулярно переосмысливает миссию и видение организации. Он использует харизму, воодушевление и интеллектуальную стимуляцию, для того, чтобы поощрять творчество и новаторство. Он позволяет сотрудникам действовать в соответствии со своим видением, самостоятельно моделировать пути решения задач, поощряет сотрудников путем признания и празднования их успехов. В таких организациях поощряется риск, экспериментирование.

Четвертым по значимости фактором корпоративной культуры, оказывающим влияние на эффективность бизнеса оказалась **атмосфера в**

коллективе. Казалось бы, очевидно положительное влияние хороших взаимоотношений в коллективе и позитивного решения конфликтных ситуаций на удовлетворенность сотрудников, вовлеченность в процесс труда, имидж компании среди клиентов и партнеров. Однако необходимо заметить, что дружеские отношения между сотрудниками, теплая семейная атмосфера в трудовом коллективе, полное отсутствие личной и командной конкуренции может приводить к снижению инновационной активности, профессиональных требований и конкурентоспособности команды в целом.

Поэтому более правильно говорить о позитивной, жизнерадостной, деловой и доброжелательной атмосфере с элементами личного и командного соревнования. К таким элементам относятся:

- внедрение наставничества;
- развитие командной организация труда;
- командное соревнование поощряется взамен личной конкуренции.

При тщательном анализе необходимо учесть уровень отношений между административными и функциональными подразделениями, сотрудниками, работающими на окладе и условия частичной занятости, часовой или сдельной оплаты труда, опытными и новыми сотрудниками.

Пятое место в списке факторов корпоративной культуры, влияющих на эффективность бизнеса российских компаний досталось **уровню мотивации персонала.** Мотивация должна давать сотрудникам ощущение собственной значимости, формировать чувство сопричастности к делу, стимулировать инициативу и ответственность за результат, повышая удовлетворенность сотрудников и вовлеченность в процесс труда.

Среди мотивирующих воздействий можно условно выделить 3 группы: материальное стимулирование, моральное поощрение и возможность профессионального роста и творческой реализации [11].

Материальное стимулирование должно быть тщательно продумано, при использовании премиальных и бонусных схем в структуре зарплаты необходима четкая связь между вкладом конкретного сотрудника и объемом

вознаграждения. Динамично развивающиеся организации также могут позволить себе использование предпринимательских схем мотивации, такие как участие сотрудников в распределении прибыли, вхождение в состав собственников, патентные схемы вознаграждения разработчиков ноу-хау. Дополнительным способом материального стимулирования может являться система личных контрактов, в которых описаны особые условия труда и социальные льготы для небольшого процента ценных специалистов.

Менее успешные предприятия могут использовать более экзотические формы материального поощрения, например «скрытая аренда», когда сотрудники в рабочее время на заводском сырье и оборудовании производят что-нибудь для себя. Важным моментом является отрицательная мотивация, т.е. способы пресечения нарушений трудовой дисциплины, критерии применения санкций.

К нематериальным стимулам можно отнести: интерес к участию в соревновательном процессе, стремление к признанию, уважению и почету, а также возможность участия в управлении. Данные мотивационные факторы детально изучены в исследованиях советских ученых [3,4]. При анализе мотивационной составляющей корпоративной культуры необходимо обратить внимание на регламент конкурсов и соревнований, наличие книг и досок почета, наличие внутренних конференций и выставок.

Возможность обучения, профессионального роста, творческой реализации, является важным элементом мотивации персонала. Даже предприятия, не имеющие возможности обеспечивать приток молодых специалистов за счет высокой заработной платы, могут рассчитывать на желание молодежи получить секреты профессионального мастерства.

Успешные предприятия также могут связать системы обучения персонала с развитием карьеры и обеспечением творческой реализации сотрудников через внедрение инновационных проектов. Личный опыт автора статьи по ведению и внедрению результатов таких инновационных образовательных проектов описан в работе [7].

Фактор осознания сотрудниками миссии, ценности и этических принципов компании оказался на 6 месте в исследовании влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса российских компаний.

Надо отметить, что аналогичные исследования западных специалистов ставят данный фактор на первое место.

В зависимости от степени участия западного капитала и менеджмента существенно различаются уровень осознания руководством российских компаний своей миссии и ценностей.

Важность миссии вытекает из общепризнанного тезиса о том, что желание идентифицировать себя с обществом, коллективом - одна из самых сильных мотиваций человека. Таким образом, миссия и ценности определяют вовлеченность в процесс труда. Кроме того степень осмысленности своих действий определяет удовлетворенность процессом труда.

Можно сказать, что миссия описывает цель компании с точки зрения пользы для общества в целом. Она не должна заключаться в получении некой выгоды. Декларируемая цель должна быть достижима, достойна и привлекательна, поскольку действует не только на логическую, но и на эмоциональную составляющую человека.

Ценности являются системой этических правил, которые очерчивают рамки допустимого поведения. Максимальное влияние корпоративной культуры достигается в том случае, если декларируемые ценности являются личными убеждениями руководства компании и разделяются большинством сотрудников.

Прежде всего, необходимо сказать, что ценности компании не должны противоречить общечеловеческой этике и ставить интересы конкретной группы людей выше общественных интересов. Это проявляется, например, в том, что сотрудники компании не могут обманывать потребителей, предлагать некачественный или поддельный товар, умышленно не выполнять сроки и условия поставок и т.д.

Примерами ценностей могут являться: уважение потребителей, деловая репутация, инновационный дух, универсальность навыков. Дополнительную силу ценностям придает устремленность в будущее, позитивность.

Корпоративные ценности находят выражение в поведенческом кодексе, который оказывает большое влияние на имидж компании в глазах клиентов, партнеров и владельцев. Например, если важной ценностью корпоративной культуры является отношения с клиентами, т.е. все клиенты, независимо от крупности заказа значимы для компании, то все взаимоотношения подчинены интересам клиента. Таким образом, для компании возрастает роль сервиса в дополнение к качеству основного товара.

Для роста целостности подхода к обслуживанию клиентов внедряются стандарты взаимодействия с клиентами. Важно понимать, что в зависимости от типа компании, документ стандартов будет выглядеть по-разному.

Если компания работает с конечным потребителем, особенно с быстро оборачиваемым товаром, то стандарты общения с клиентами могут быть описаны достаточно детально. Тогда выявляются этапы и случаи взаимодействия с клиентами, подробно описывается поведение сотрудника контактной зоны, вплоть до конкретных речевых модулей. Такой тип стандартов практикуется в продовольственных сетях, салонах, ресторанах.

Если же компания продает продукция для бизнесов других компаний, то стандарты будут описывать общий алгоритм взаимодействия менеджера, последовательность и качество бизнес-процессов, предоставляя менеджеру весомую долю свободы при непосредственном общении с клиентами. При этом стандарты должны касаться работы не только сотрудников контактной зоны, но и менеджеров внутренних подразделений.

Далее остановимся подробнее на двух факторах корпоративной культуры, замыкающих список значимости для эффективности бизнеса по мнению российских респондентов - **наличие социального пакета** и существование корпоративных традиций и досуга. Надо отметить, что

аналогичные исследования мнения западных менеджеров не показали значимости данных двух факторов [12].

Возможно, отрицательный опыт отсутствия социальных гарантий и льгот на современных российских предприятиях первого этапа становления рыночной экономики обуславливает важность данного фактора.

Наличие социального пакета подразумевает два уровня:

- уровень элементарного соблюдения трудового законодательства : «белую» зарплату, оплачиваемый отпуск и больничный лист;
- уровень дополнительных льгот: возможность пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом, бесплатным посещением спортивного зала, культурных корпоративных мероприятий.

Достаточно часто в понятие социального пакета попадают также условия труда, т.е наличие обустроенного рабочего места, кондиционирования офиса. Данные факторы, безусловно, сказываются на вовлеченность в процесс труда, удовлетворенность сотрудников и имеют отношение к формированию имиджа компании у клиентов и партнеров.

Иногда решающее психологическое значение для сотрудников имеют сравнительные условия трудовой деятельности основного производственного и административно-управленческого персонала. Для вновь принимаемых кандидатов - условия работы служб персонала.

При анализе социальных факторов корпоративной культуры необходимо также обратить внимание на степень профсоюзной активности и ее направленность. Правильно построенная профсоюзная активность не тормозит развитие бизнеса, а создает у сотрудников ощущение сопричастности. Например, фактором усиления корпоративной культуры является наличие социальных программ по работе с молодежью и ветеранами.

Большое значение для формирования внутреннего имиджа имеет наличие баз отдыха, лагерей для детей сотрудников, проведение

корпоративных досуговых мероприятий. Как показало наше исследование, наибольшее внимание фактору традиций и досуга отдали именно участники исследования до 30 лет.

При анализе этого фактора необходимо обратить внимание на видимые атрибуты корпоративной культуры, такие как символика, ритуалы и стиль, а также праздники, традиции, мифы. Это может быть личная биография владельца- основателя, история создания компании из личных сбережений.

Положительное влияние оказывают на корпоративную культуру корпоративные мероприятия и командные тренинги.

Таким образом, мы завершили описание восьми основных факторов корпоративной культуры, оказывающих влияние на эффективность бизнеса через три основных механизма: **вовлеченность в процесс труда и инновации, удовлетворенность компанией, формирование этики общения с клиентами и партнерами.**

Данное выше логическое описание влияния отдельных факторов корпоративной культуры на эффективность бизнеса компании, логично подкрепить эмпирическим исследованием. Нашей следующей задачей стало проведение анкетного опроса менеджеров и сотрудников российских компаний с целью проверки статистических зависимостей между оценкой уровня корпоративной культуры и вовлеченностью сотрудников в процесс труда. Исследование проводилось творческим коллективом преподавателей и студентов кафедры математической экономики МИЭМ в 2008-2009 г.г. Результаты исследования публикуются впервые. В исследовании приняли участия респонденты двух видов: руководители отделов и их подчиненные. Соответственно были подготовлены анкеты двух видов:

1. Анкета для начальников отделов: в ней начальнику предлагалось оценить по трехбалльной шкале уровень вклада в эффективность бизнеса своей компании каждого из подчиненных, участвующих в опросе.

2. Анкета для подчиненных: каждый сотрудник оценивал по трехбалльной шкале уровень каждого из 8 выше перечисленных факторов корпоративной культуры.

Таким образом, каждый подчиненный должен оценить уровень корпоративной культуры компании по отдельным факторам, а его начальник - вовлеченность своего подчиненного в процесс труда и вклад в эффективность бизнеса.

Опрос проводился в 16 организациях. Общее количество опрошенных начальников - 16 человек, общее число опрошенных подчиненных составило 119 человек. Распределение организаций по видам бизнеса и размерам компаний приведено далее:



1- банки;

2 - компании сферы услуг;

3- производственные компании;

4- торговые компании.



светлая зона- компании малого бизнеса (выручка до 30 млн. в год);

средняя зона - компании среднего бизнеса (выручка от 30 млн о 900 млн.год);

темная зона - компании крупного бизнеса (выручка более 900 млн. в год);

Целью исследования было проверка статистической связи между оценкой сотрудников уровня данного фактора корпоративной культуры и оценкой его личного вклада в эффективность бизнеса своей компании со стороны начальника. Расчеты зависимостей проводились с помощью математического аппарата категориального анализа [5] : коэффициента связи Юла и t -критерия Стьюдента.

Статистическая обработка результатов исследования показала, что можно уверенно говорить о существовании связи вовлеченности сотрудника (личного вклада в эффективность бизнеса) с двумя факторами корпоративной культуры:

1. Внимание руководства к профессионализму сотрудников.
2. Мотивация сотрудников.

Значимой зависимости оценки личного вклада сотрудника от других 6 факторов корпоративной культуры на данной выборке обнаружено не было.

В заключении, хотелось бы отметить особое значение корпоративной культуры в повышении социальной ответственности бизнеса. Под социальной ответственностью можно в целом понимать обязательство преследовать долгосрочные общественно-полезные цели. В таком понимании социальная ответственность почти в полной мере задается миссией и ценностями компании, которые являются одним из изучаемых нами факторов корпоративной культуры. Согласно современным исследованиям, в основании социальной ответственности лежит именно экономическая ответственность, которая определяется базовой функцией компании на рынке как производителя полезных товаров и услуг, позволяющих удовлетворить потребности людей. Таким образом, влияние всех компонентов корпоративной культуры на эффективность бизнеса обеспечивает ее содействие экономической ответственности. Однако, социальная

ответственность бизнеса включает также и другие элементы: правовая ответственность, экологическая ответственность, филантропическая ответственность (поддержание и развитие благосостояния через добровольное участие в реализации социальных программ), этическая ответственность (соответствие ожиданиям общества, основанное на нормах морали) [1]. Можно также сказать, что социальная ответственность - добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, страны, мира. Принятие таких видов ответственности означает не только эффективное получение прибыли и вложение его в развитие бизнеса, но и определенные принципы распределения полученной прибыли, декларируемые и закрепляемые в корпоративной культуре. К ним относится исключение «серых» и «черных» схем ухода от налогов, распределение части прибыли между всеми сотрудниками предприятия, поддержание объектов социальной сферы предприятия и города, вложение средств в обеспечение экологической безопасности, участие в благотворительных проектах.

Список литературы

- 1.Благов Ю.А. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента, 2004 N3.
- 2..Волков Ю.Е. «Развитие демократических начал в управлении производством в условиях хозяйственных реформ», 1971
3. Горелов Н.Н. «Предпринимательский труд: сущность, мотивация и нравственные аспекты» 1996 г.
4. Гриценко Н.Н. «Участие трудовых коллективов в управлении производством. Реформа управления экономикой под ред. Аганбегяна (1987)
5. Елисеева И.И. Юзбашев М.М. Общая теория статистики. М. Финансы и статистика, 2004
6. Зущина Е.М. «Моральные и материальные стимулы к труду в легкой промышленности» 1975 г.

7. Ляпина С.В. Первакова Е.Е. Снесарева Е.В. Корпоративная культура и инновации в компании. Инновации N 12 (134) 2009
8. Мошенский М.Г. «Формы и системы оплаты труда в промышленности капиталистических стран» 1961 г.
9. Первакова Е.Е. Количественные методы оценки корпоративной культуры. Социальная политика и социальное партнерство N2 2012
10. Питере Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) — М : Прогресс, 2006.
11. Струмилин С.Г. Квалификация и одаренность. Избранные произведения в 8 т. (1963- 1968)
12. Фей К. Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст. Вопросы экономики -2005 N4
13. Becker T.E. , Billings R.S. Eveleth D.M Gilbert N.L. 1996 Foci and bases of employment commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39 p. 464
14. Chatman, J.A. & Barsade S.G. 1995 Personality, organization culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. Administrative Science Quarterly 40: 423-443
15. Chee W. Choe, Graeme L. Harrison Organizational Culture: Association With Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context, Ciber Working Paper Series , San Diego State University 2001
16. Cooke, R.A. and Rousseau D.M. (1988) Behavioral Norms and Expectations: « Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture», Group & Organization Studies 13(3), 245-273
17. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness New York Wiley 1990
18. Dile, T., Kennedy, A Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesleys, 1982

19. Jaskyte K. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 15, no 2 2004
20. Harris P.R. Management in Transition. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
21. Holmes S, Marsden S 1996 An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms. *Accounting Horizons*, 10(3) 26-53
22. Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271–
23. Linking organization Characteristics to Employee Attitudes and Behavior North Western University 2004
24. Morris J.H. and D.J.Sherman (1981) Generalizability of Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal* 24, pp. 512- 526
25. Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.
26. Sheridan J.E. 1992 Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal* 35 : 1036-1056
27. Sherif M. The Psychology of social norm. New York, Harper & Row, 1936 г.
28. corpculture.ru, www.hr-hunter.com, hr-portal.ru www.iteam.ru
29. princippr.ru
30. individ.ru: «Корпоративная культура. Ключевые слова»,
<http://www.hse.ru/> -Официальный сайт Высшей Школы Экономики,
<http://www.fdp.ru/>- Объединённые консультанты “ФДП”,
<http://www.countries.ru/library.htm>- Культурология во всех проявлениях.