

УДК 336.11
ББК 65.291.21
Е73

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

(Рецензирована)

Ермишина Елена Борисовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Южного института менеджмента,
г. Краснодар. Тел.: (918)213 23 27, e-mail:elena-ermishina@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы формирования корпоративной культуры, как инструмента стратегического развития организации, направленного на повышение конкурентоспособности организации. Корпоративная культура организации определяет вектор ее развития, позволяет сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формирует общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками. Корпоративная культура может в большей степени влиять на успех организации, чем другие факторы. Сильные корпоративные культуры способствуют правильному принятию решений, создают основу сотрудничества на доверии, оказывают неформальное воздействие на молодых сотрудников, способствуя развитию их личностных и профессиональных качеств. Масштабность корпоративной культуры определяется количеством и стойкостью главнейших взглядов и убеждений, принимаемых сотрудниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей оказывают сильное влияние на поведение в организации. Некоторые культуры четко ранжируют принимаемые сотрудниками убеждения, верования и ценности.

Предложены рекомендации по формированию корпоративной культуры санаторно-курортных учреждений Краснодарского края. Успех в деятельности современных санаторно-курортных учреждений определяется в значительной степени сплоченностью персонала, доверительными, гармоничными и взаимовыгодными отношениями между руководством и сотрудниками.

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративное поведение, конкурентоспособность, общее культурное пространство, доминирующая культура, субкультура, курортно-рекреационный комплекс, санаторно-курортные учреждения, социальный эффект, экономический эффект.

CORPORATE CULTURE AS FUNDAMENTAL FACTOR OF SUCCESSFUL ORGANIZATION DEVELOPMENT

Ermishina Elena Borisovna,
candidate of Economic Sciences, associate professor of economy of the Southern institute of
management, Krasnodar. Ph.: (918) 213 23 27, e-mail:elena-ermishina@mail.ru

Summary. In article questions of forming of a corporate culture as tool of the strategic development of the organization directed to increase in competitiveness of the organization are considered. The corporate culture of the organization determines a vector of its development, allows to smooth a harmonization problem of the individual purposes with a common goal of the organization, creates the general cultural space including values, regulations and behavioral models divided by all employees. The corporate culture can influence success of the organization, than other factors more. Strong corporate cultures promote the correct decision making, create a cooperation basis on trust, make nekformalny impact on young employees, promoting development of their personal and professional qualities. Scale of a corporate culture is determined by quantity and firmness of the major views and beliefs accepted by employees. Cultures with many levels of beliefs and values exert strong impact on behavior in the organization. Some cultures accurately range the beliefs accepted by employees, beliefs and values.

Recommendations about forming of a corporate culture of sanatorium organizations of Krasnodar Krai are offered. Success in activities of modern sanatorium organizations is determined substantially by unity of personnel, trusting, harmonious and mutually beneficial relations between a management and employees.

Keywords: *a corporate culture, a corporate behavior, competitiveness, general cultural space, the dominating culture, subculture, a resort and recreational complex, sanatorium organizations, social effect, economic effect.*

Корпоративная культура является эффективным инструментом стратегического развития бизнеса и формирует имидж организации. Ее формирование направлено на повышение конкурентоспособности и связано с инновациями, которые обращены к достижению бизнес – целей организации.

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от того, имеется ли специальное подразделение для работы с ней или нет, с самого рождения организации. Квалифицированное управление корпоративной культурой способствует положительному воздействию на бизнес организации. Такая организация имеет рыночный авторитет, привлекательность для бизнес-партнеров, акционеров, потенциальных работников.

Корпоративная культура является основой жизненного потенциала организации, который проявляется в совместной работе людей, развитии отношений между ними, формировании устойчивых норм и принципов жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура – это:

- порядок формальных и неформальных отношений и правил деятельности организации;
- обычаи и традиции;
- индивидуальные и групповые интересы;
- особенности поведения работников организационной структуры;
- стиль руководства;
- показатели удовлетворенности персонала условиями труда;
- идентификацию людей с предприятием и перспективами его развития [5].

Корпоративная культура направлена на внутреннюю среду организации и выражается в основном в организационном поведении сотрудников. К формам проявления корпоративной культуры можно отнести:

- стабильность, эффективность и прочность связей внутри систем организации;
- культуру и порядок выполнения своих обязанностей;
- приспособляемость к инновациям в организации;
- установленный стиль управления на всех уровнях, основанный на сотрудничестве;
- позитивная самоорганизация сотрудников.

Корпоративная культура проявляется в поведении сотрудников в соответствии с принятыми

нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Корпоративную культуру нельзя сконструировать и внедрить, как не получится и заимствовать. Можно перенять только некоторые механизмы связей и структуры, которые будут отражены в организационных проектах. Перенос системы корпоративного поведения одной организации в другую, в основном, не приводит к успешному результату. Каждая организация имеет свои уникальные черты: состав работников, профессионально-квалификационная кадровая структура, отраслевая принадлежность, географическое положение и т.д. Важным фактором является история создания и развития организации, формирования коллектива сотрудников и определившиеся традиции.

Корпоративная культура организации определяет вектор ее развития, объясняет направления функционирования организации. Она дает возможность организации в значительной мере решить проблему согласования индивидуальных целей работников с общей целью организации. При этом создается общее культурное пространство, которое включает ценности, правила, нормы, модели поведения, принимаемые всеми сотрудниками [3].

Выделяются позитивные и негативные корпоративные культуры, которые определяются характером воздействия на конечные результаты деятельности организации. Позитивная корпоративная культура должна содействовать увеличению эффективности работы, совершенствованию производственных процессов, постоянному развитию организации и ее персонала, созданию хороших условий и дружеской атмосферы в коллективе, увеличению статуса организации в данной сфере деятельности.

Негативная корпоративная культура мешает нормальному функционированию и развитию организации и реализации ее задач и миссии.

К отличительным чертам негативной корпоративной культуры можно отнести низкую заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, высокий уровень текучести кадров, снижение степени личной ответственности, формальное выполнение своих служебных обязанностей, разобщенность интересов между подразделениями организации, нестабильность отношений с внешней

средой, снижение авторитета и репутации у партнеров, потенциальных потребителей, всего общества.

Позитивные и негативные культуры разделяются по нескольким критериям.

Таблица 1
Критерии разделения корпоративных культур

| Позитивная корпоративная культура | Негативная корпоративная культура |
|---|---|
| демократическая стабильная интегрированная лично-ориентированная | авторитарная нестабильная дезинтегрированная функционально-ориентированная |

Каждая корпоративная культура имеет свои достоинства и недостатки. В некоторых ситуациях демократическая лично ориентированная корпоративная культура может создать основу для серьезных проблем. Например, в кризисной ситуации или сложный момент для организации нужен жесткий контроль и строгое руководство [6].

Таким образом, важным условием для успешного руководства организацией является гибкость всех элементов управления, в том числе и корпоративной культурой. Необходимо уметь оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, а также наиболее оптимально комбинировать разные стили управления с преобладанием такого стиля, который является наиболее подходящим в данной ситуации.

В высокоорганизованных учреждениях в периоды стабильного развития наиболее предпочтительной представляется демократическая интегрированная лично ориентированная корпоративная культура.

Также в организациях проявляются и выделяются доминирующие культуры и субкультуры. При этом доминирующая культура является главной и отражает те ценности, которые принимаются значительной частью сотрудников организации. Такой подход отражает отличительную характеристику организации и проявляется как макроподход.

Субкультуры развиваются в крупных организациях и являются отражением общих проблем и ситуаций, которые характерны для этих организаций или показывают способы разрешения проблемных ситуаций. Субкультуры развиваются вертикально или горизонтально, по географическому принципу или по отдельным подразделениям. Если одно производственное подразделение крупной организации имеет уникальную культуру, которая отличается от культуры других подразделений организации, то говорят о вертикальной субкультуре.

Если формируется набор ценностей и понятий в специальных отделах функциональных специалистов, например бухгалтерский, маркетинговый, то говорят о формировании горизонтальной субкультуры.

В организации субкультура может сформироваться любой группой, но в основном субкультуры складываются в структуре департамента, отдела или по географическому разделению. Такая субкультура включает главные ценности доминирующей культуры, а также те дополнительные ценности, которые свойственны только членам этой группы. Различные субкультуры оказывают влияние друг на друга, а также на общую корпоративную культуру в целом, определяя ее особенности.

В организациях различают также сильную и слабую культуру. Сильная культура имеет своей отличительной чертой главные, стержневые ценности организации, которые четко определяются, усиленно поддерживаются и широко распространяются. Если основная масса сотрудников организации принимают эти главные ценности, понимают меру их значимости и привержены им, то корпоративная культура сильная.

Недавно созданные организации или организации, в которых постоянно меняются мнения и понятия в коллективе сотрудников, имеют слабую культуру. Коллектив в этих организациях не имеет в полной мере совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Также не все зрелые организации со стабильным кадровым составом обладают сильной культурой, так как в таких организациях необходимо постоянно поддерживать главные ценности организации.

На корпоративную культуру организации большое влияние оказывает внешняя среда. Но, как показывает практика, две организации, имеющие одинаковое окружение, могут иметь совсем различные культуры. Это связано с тем, что на основании совместного опыта сотрудники организации по-разному решают две очень важные проблемы. Решение первой проблемы связано с внешней адаптацией, то есть организация решает, что надо сделать для того, чтобы приспособиться к условиям жесткой внешней конкуренции. Вторая проблема отражает процессы внутренней интеграции, то есть как процессы и отношения внутри организации влияют на внешнюю адаптацию организации.

Процесс адаптации к внешней среде связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению [2]. Организация достигает своих целей во взаимодействии с внешним окружением. Проблемы адаптации к внешней среде включают в себя:

- миссию и стратегию;
- установление основных и специфических целей, а также принятие их сотрудниками;
- ресурсы, имеющиеся у организации для достижения целей;
- объединение усилий при достижении установленной цели;
- адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности;
- контроль в организации (принятие критериев эффективности индивидуальной и групповой деятельности, создание информационной инфраструктуры);
- коррекция поведения сотрудников (определение мер поощрения и наказания, связанных с исполнением или неисполнением поставленных задач).

В каждой организации сотрудники должны принимать участие в следующих процессах:

- 1) находить во внешнем окружении главное и неглавное для организации;
- 2) проектировать направления и методы измерения полученных результатов;
- 3) объяснять причины успехов и неудач при достижении целей.

Важная роль при формировании корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров на всех ступенях развития организации отводится не только факторам внешнего и внутреннего воздействия, но и личной культуре руководителя организации. То есть его стиль поведения, ценности, убеждения во многом влияют на культуру организации. Особенно значимым такое влияние бывает тогда, когда организация находится в периоде формирования и развития, а руководитель организации располагает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Становление в организации определенной культуры связано с особенностями и спецификой отрасли, в которой она функционирует, с особенностями рынка и потребителей, со скоростью изменения технологий. Известен факт, что организации высокотехнологичных отраслей чаще обладают культурой, которая содержит понятия «вера в изменения» и «инновационные» ценности. Но в зависимости от национальной культуры, к которой относится и функционирует данная организация, этот процесс может проявляться по-разному в организациях, относящихся к одной отрасли [6].

Организация расширяется в связи с приходом новых работников, которые работали в организациях с другой культурой. Эти работники в любом случае привносят в новую организацию особенности своего прошлого опыта, в котором бывают негативные стороны другой культуры. Стойкость

организации от таких негативов зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя аспектами:

- масштабностью;
- степенью, в которой ее разделяют члены организации;
- четкостью приоритетов.

Масштабность корпоративной культуры определяется количеством и стойкостью главных взглядов и убеждений, принимаемых сотрудниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей оказывают сильное влияние на поведение в организации. Некоторые культуры четко ранжируют принимаемые сотрудниками убеждения, верования и ценности. Их взаимосвязь и относительная приоритетность не умаляют роль каждой из этих ценностей. В других культурах относительные важности и взаимосвязи между принимаемыми ценностями носят расплывчатый характер. Веская приоритетность убеждений проявляет значительный эффект на поведение сотрудников, так как они понимают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Поэтому сильная культура принимается большим числом сотрудников, доминирует в сознании людей, в ней очень четко определены приоритеты. Сильная культура оказывает более глубокое влияние на поведение сотрудников организации.

Но сильная культура может не только давать преимущества для организации, но и мешать, если необходимо проводить организационные изменения. Нововведения в культуре вначале слабее. Поэтому при необходимости реорганизации оптимальной будет умеренно сильная корпоративная культура.

К методам укрепления корпоративной культуры следует отнести следующие:

1. Миссию, цели, правила и принципы организации, показывающие ее отношение к сотрудникам и всему обществу в целом;
2. Ролевое моделирование, проявляющееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными;
3. Внешние символы, формирующие систему поощрений, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений;
4. Истории, легенды, традиции и обычаи, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами;
5. Задачи, функции, показатели, которые являются объектом постоянного внимания менеджмента;
6. Действия топ-менеджеров в кризисных ситуациях;
7. Управление кадрами организации.

Существует проблема изучения, измерения и оценки корпоративной культуры в организации. Это довольно трудоемкий и сложный процесс, связанный с анализом всех семи факторов, описанных выше.

Часто корпоративную культуру отождествляют с ценностями, полагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Такой подход дает возможность получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Конечно, ценности непосредственно относятся к корпоративной культуре, но акцентировать внимание только на них будет недостаточно, так как ценностные ориентации показывают, в первую очередь, элементы внутренней структуры личности и являются показателями индивидуального уровня [2].

В Краснодарском крае одной из отраслей специализации является курортно-рекреационный комплекс, который представлен санаториями, пансионатами, домами отдыха, курортными гостиницами и т.д.

Миссией санаторно-курортных учреждений является восстановление здоровья своих клиентов за счет применения специализированных медицинских программ, высокого качества обслуживания, применения широкого спектра медицинских технологий.

Основными целями работы санаторно-курортных учреждений являются:

- разработка и внедрение уникальных программ профилактики, оздоровления и реабилитации путем использования современных медицинских методик и оборудования;
- обеспечение максимального уровня комфорта на всех этапах пребывания клиента в санаторно-курортном учреждении;
- предоставление клиентам санатория широкого спектра эксклюзивных экскурсионных и развлекательных программ, основанных на туристическом потенциале Краснодарского края;
- формирование ценовой политики санаторно-курортных учреждений с учетом доступности услуг для широких слоев населения.

Развитие корпоративной культуры дает санаторно-курортным учреждениям ряд преимуществ:

- снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения;
- уменьшаются непродуктивные затраты времени;
- повышается конкурентоспособность санаторно-курортных учреждений.

Курортную деятельность в РФ осуществляют различные санаторно-курортные организации. Основными типами санаторно-курортных организаций являются различные лечебно-профилактические учреждения – санатории, лечебные пансионаты, курортные поликлиники, лечебные пляжи, галереи и бюветы минеральных вод, ванны здания, грязелечебницы, солярии, аэрарии и бассейны для лечебного плавания. На климатолечебных курортах имеются также дома отдыха, турбазы, пансионаты и кемпинги, где организован отдых практически здоровых лиц с использованием климатических факторов для коррекции функционального состояния, ускоренного восстановления работоспособности и закаливания организма.

Основным типом лечебно-профилактического учреждения на российском курорте является санаторий – лечебно-профилактическое учреждение, предназначенное для лечения, профилактики и медицинской реабилитации с использованием природных лечебных физических факторов в сочетании с искусственными факторами, лечебной физической культурой, лечебным питанием и другими методами в условиях специально организованного режима[4].

Курорты Краснодарского края приняли в 2015 году более 13 млн чел. Свыше 75 % туристов отдают предпочтение четырем курортным городам: Сочи, Туапсе, Анапе, Геленджик [1].

Для формирования корпоративной культуры санаторно-курортных учреждений можно предложить следующие рекомендации:

1. Ведение работы, направленной на формирование общих корпоративных целей, норм по-

Таблица 2

Динамика количества туристов в период с 2011 по 2015 гг. в Сочи, Туапсе, Анапе, Геленджике, млн. чел.

| Муниципальные образования | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Сочи | 2,2 | 2,5 | 2,7 | 2,9 | 3,3 |
| Туапсе | 1,0 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,6 |
| Анапа | 0,9 | 1,2 | 1,4 | 1,5 | 1,7 |
| Геленджик | 0,9 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,5 |

ведения, ценностей, что предполагает разработку новых методов формирования корпоративной культуры:

- создание системы информирования сотрудников всех уровней (проведение общих собраний руководителей высшего звена и сотрудников, компьютерные рассылки, корпоративная газета, корпоративный внешний и внутренний сайты, создание символики, мифов, традиций);

- введение традиций (обязательные поздравления сотрудников с днем рождения, подарки с символикой компании, корпоративные праздники и выезды сотрудников на отдых, соревнования между командами, участие в конкурсах профессионального мастерства);

2. Создание комфортных рабочих условий для сотрудников:

- организация питания сотрудников, оснащение кабинетов современной мебелью и техническими средствами, ночной развоз сотрудников домой.

3. Ведение новой кадровой политики:

- подбор сотрудников, понимающих корпоративные принципы и ценности;

- подбор таких сотрудников на ключевые позиции, которые могут привнести в организацию недостающие ценности и передать их другим сотрудникам;

- перевод давно работающих управленцев на позиции экспертов по разным аспектам работы компании, перевод на их места новых подготовленных сотрудников;

4. Создание системы адаптации и обучения сотрудников:

- проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, через которые также происходит процесс внедрения новых ценностей и стандартов поведения;

- разработка программы адаптации сотрудников организаций для каждой категории должности;

С первых дней наличие программы адаптации сотрудников дает возможность показать каждому, каким образом будет происходить оценка результатов его работы, и объяснить, как можно влиять на ее повышение. Введение анализа и оценки работы в каждодневную привычку убирает страх перед аттестацией и делает нормой стремление к развитию посредством достижения поставленных целей.

5. Понятная и прозрачная система оценки и вознаграждения сотрудников, методы стимулирования и социальные гарантии:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников организации, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года»

организации. Важным моментом является система публичного поощрения, особенно, если на мероприятие приглашаются члены семьи;

- введение льгот и поощрений для сотрудников, которые работают в организации определенное количество лет;

- увеличение перечня услуг для своих сотрудников;

- выпуск рекламных материалов и сувениров для сотрудников организации (часы, галстуки, записные книжки);

- установление Дня рождения компании;

- содействие сотрудникам в формировании их страховых и пенсионных фондов;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения);

6. Разработка свода законов санаторно-курортных учреждений:

- развитие санаторно-курортных учреждений неотделимо от профессионального роста его сотрудников;

- развитие и совершенствование санаторно-курортных учреждений идет непрерывно;

- автоматизация возможных процессов в санаторно-курортных учреждениях;

- быстрая и качественная работа – ответственность, творчество, нацеленность на результат.

7. Разработка системы контроля над соблюдением норм и правил корпоративного поведения.

Сотрудники должны видеть взаимосвязь качества своей работы и поведения с конечным вознаграждением. Каждый работник при такой системе организации будет стремиться к увеличению показателей своей работы, а значит и общей прибыли организации. Эти действия приведут к формированию более крепких отношений между руководством и сотрудниками и укрепят их благожелательное отношение к организации.

Корпоративная культура может в большей степени влиять на успех организации, чем другие факторы. Сильные корпоративные культуры помогают коммуникациям в организации и способствуют правильному принятию решений, создают основу сотрудничества на доверии. Сильная корпоративная культура оказывает неформальное воздействие на молодых сотрудников, способствует развитию их личностных и профессиональных качеств, благодаря принятым правилам и нормам, которые демонстрирует персонал, ведущие специалисты и опытные работники [7].

Успех в деятельности современных санаторно-курортных учреждений определяется в значительной степени сплоченностью персонала, доверительными, гармоничными и взаимовыгод-

ными отношениями между руководством и сотрудниками.

Более эффективная система мотивации повысит ответственность и производительность труда сотрудников организации. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата позволят грамотно расставить и закрепить перечень выполняемых работ каждого сотрудника в организационной структуре таким образом, что каждый член команды занимался «своим делом» в соответствии со способностями, это позволит ускорить выполнение поставленных задач, повысит ответственность сотрудников и т.д.

Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в организации предполагают наличие социального и экономического эффекта. Социальный эффект заключается в повышении профессионально-квалификационного уровня сотрудников, их материального и культурного уровня жизни, улучшении условий труда. Рациональное применение рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры должно привести к повышению качества предоставляемых санаторно-курортными учреждениями услуг и поддержке благоприятного имиджа – современных санаторно-курортных учреждений с передовыми технологиями и многолетними традициями гостеприимства.

Экономический эффект выражается в повышении производительности труда сотрудников, росте прибыли и рентабельности в организации

Таким образом, корпоративная культура оказывает большое воздействие на деятельность организации. Целенаправленное формирование корпоративной культуры может позволить эффективно использовать человеческие ресурсы для реализации стратегии организации, повысить уровень управляемости организацией, усилить сплоченность команды сотрудников, использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

ИСТОЧНИКИ:

1. Берлин С.И., Петров Д.В. Концепция повышения эффективности туристского комплекса Краснодарского края: монография. – Краснодар, 2015.
2. Брижак О.В. «Экономики солидарности»: потенциал развития в корпорации // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2013. – № 4.
3. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2013.
4. Ветитнев А.М., Войнова Я.А. Организация санаторно-курортной деятельности. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014.
5. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
6. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Ленанд, 2015.
7. Хашева З.М. Функции внутренней среды региональных экономических систем // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4 (33).
8. Хашева З.М. Формирование стратегической модели ценности организации // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 9. – С. 205-210.