

УДК 331.1:174

08.00.00 Экономические науки

ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Третьяк Лариса Анатolieвна
к.э.н., доцент
SPIN-код: 2560-5758
AuthorID: 669894
e-mail: tretyaklarisaan@gmail.com

Алешина Елена Александровна
к.э.н., доцент
SPIN-код: 8917-6370
AuthorID: 257801
e-mail: aleshina-80@mail.ru

Душевина Елена Михайловна
к.э.н., доцент
SPIN-код: 1553-2678
AuthorID: 316173
e-mail: ElenMD@yandex.ru
Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова, Россия, 410012, Саратов, Театральная пл., 1

В статье исследованы проблемы диагностики корпоративной культуры на предприятиях пищевой промышленности Саратовской области. Изучены теоретические основы и нормативная база, выявлены ключевые задачи управления корпоративной культурой. Цель подготовки статьи - изложение результатов мониторинга корпоративной культуры 18 крупных и средних предприятий. В процессе работы был использован ряд специфических методов: монографический, экспертный, уровневая модель диагностики «Луковица», анкетирование. Рабочая гипотеза заключалась в том, что нередко руководство компаний подходит к корпоративной культуре с формальных позиций, лишь создавая и контролируя административные процедуры. При этом остаются незатронутыми глубинные «слои луковицы». Это ведет к организационным и психологическим трудностям, нарушению деловых коммуникаций, снижению производительности труда, высокой текучести кадров и росту затрат на обучение вновь принятых на работу сотрудников. Экспериментально было выявлено, что новые работники слабо представляют сущность корпоративной культуры, воспринимая за ее проявления лишь регламенты, стандарты и символику. Авторами были разработаны и предложены критерии оценки методов управления и балльная шкала измерения социального эффекта мероприятий диагностики корпоративной культуры, обоснована необходимость переосмысления сущности данного

UDC 331.1:174

Economical sciences

DIAGNOSTIC OF CORPORATE CULTURE IN THE FOOD ENTERPRISES IN THE SARATOV REGION

Tretyak Larisa Anatolievna
Candidate of Economic Sciences, associate professor
SPIN-code: 2560-5758
AuthorID: 669894
e-mail: tretyaklarisaan@gmail.com

Aleshina Elena Aleksandrovna
Candidate of Economic Sciences, associate professor
SPIN-code: 8917-6370
AuthorID: 257801
e-mail: aleshina-80@mail.ru

Dushevina Elena Mikhailovna
Candidate of Economic Sciences, associate professor
SPIN-code: 1553-2678
AuthorID: 316173
e-mail: ElenMD@yandex.ru
Vavilov Saratov State Agricultural University, 1 Teatralnaya Sq., Saratov, 410012, Russia

Problems of corporate culture diagnostics in the food enterprises located in the Saratov region have been studied in the article, as well as theoretical and regulatory framework. They are identified overarching aims of corporate culture management. The purpose of the article is a statement of the results of corporate culture monitoring in 18 large and medium-sized enterprises. In the process, a number of specific methods were used: monographic, expertise, diagnostic level model "Bulb", survey. The working hypothesis was in that the management companies often regard a corporate culture from a formal position, overseeing the administrative procedures. At the same time deep "layers of a bulb" remain unaffected. It leads to organizational and psychological difficulties, disruption of business communications, lower productivity, high employee turnover and to escalation of costs for training newly recruited employees. It has been revealed experimentally that the employees have trouble picturing corporate culture, seeing for its manifestation only regulations, standards and symbols. The authors have developed and have proposed criterion of estimation the management methods and point scale to estimate social impact of corporate culture diagnostics activities. The necessity of rethinking the nature of this phenomenon by headquarters in order to improve the efficiency and sustainability of the large and medium-sized enterprises is grounded

явления самим руководством с целью повышения эффективности и устойчивости функционирования крупных и средних предприятий

Ключевые слова: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ДИАГНОСТИКА, УРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ «ЛУКОВИЦА», СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

Keywords: CORPORATE CULTURE, DIAGNOSTIC, LEVEL MODEL «BULB», SOCIAL EFFECT

Проблемы формирования и развития корпоративной культуры в России волнуют ученых и практиков уже не один десяток лет. Не остались они без внимания и со стороны регулирующих органов. Так, еще в 2001 г. Правительством РФ был одобрен Кодекс корпоративного поведения, а в 2002г. Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг рекомендован акционерным обществам к применению в своей деятельности. Данный документ послужил обоснованием того, что методики, нормы и процедуры корпоративной культуры позволяют достичь оптимального баланса между прибыльностью и рисками, обеспечить финансовую устойчивость, эффективное ведение хозяйственной деятельности, сохранность активов, соблюдение законодательства, устава и внутренних документов коммерческой организации, своевременную подготовку достоверной отчетности [10].

В 2014 г. был принят Кодекс корпоративного управления, разработанный службой Банка России по финансовым рынкам. Новый документ отразил не только рекомендации по поведению в отношении акционеров и инвесторов, но и механизмы повышения эффективности управления компанией, обеспечения ее долгосрочного и устойчивого развития [9].

Перечисленные нормативные акты дали толчок в создании регламентирующей базы корпоративной культуры России. Крупный и средний бизнес практически сразу «отреагировал» на нововведения, на предприятиях были разработаны и утверждены аналогичные локальные акты в соответствии с рекомендациями. Но глубокого понимания необходимости данных мероприятий не существовало. И только в последние годы менеджеры, отвечающие за стратегическое развитие предприятий, стали приходить к

осознанию значимости корпоративной культуры для устойчивого функционирования бизнеса [8], видеть в трудовых кадрах фактор перспективного и долгосрочного инвестирования. Человеческий капитал постепенно превращается в продолжение капитала финансового.

Как известно, продовольственный рынок является высококонкурентным с большими производственными и сбытовыми рисками, а, следовательно, требует привлечение персонала, имеющего высокий уровень квалификации, мотивации и корпоративной культуры. Диагностика корпоративной культуры в подобных условиях является жизненно важным процессом. Она предполагает поэтапное изучение и внедрение необходимых для эффективного управления норм и правил [3]. Профессиональные управляющие способны обеспечить действие формальных административных процедур. Однако если собственники и менеджеры предприятия стремятся к снижению репутационных рисков, то диагностика корпоративной культуры должна стать одним из основных направлений их деятельности [1].

В настоящее время руководители компаний Саратовской области уделяют всё больше внимания формированию команд квалифицированных работников, постоянному развитию персонала, видя в этом залог победы в конкурентной борьбе [5]. В регионе насчитывается 69 крупных и средних предприятий пищевой промышленности. Их распределение по отраслям представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Распределение предприятий по отраслям пищевой промышленности Саратовской области

Отрасль пищевой промышленности	Количество предприятий отрасли, ед.
Масложировая	3
Кондитерская	4
Хлебопекарная	9
Сахарная	1
Ликеро-водочная	1

Пивоваренная, производство безалкогольных напитков	4
Флодоовощеконсервная	6
Рыбоперерабатывающая	4
Макаронная	3
Мясоперерабатывающая	15
Молокоперерабатывающая	19

Авторы в период с 2013 по 2015 гг. проводили диагностику корпоративной культуры предприятий пищевой промышленности Саратовской области с целью изучения ее региональных и отраслевых особенностей. Исследование проводилось на 18 хозяйствующих субъектах, выборочная совокупность составила 26 % от генеральной. «Де-юре» крупные и средние предприятия для поддержания корпоративной культуры на высоком уровне и повышения эффективности ее управления используют широкий арсенал методов. Наиболее часто применяемые: отбор, адаптация и обучение персонала, совершенствование структуры управления, улучшение физической среды [2]. Фактически при проведении исследования были выявлены недостаточная степень проработанности методик, неполное использование возможностей методов, а также в некоторых случаях отрицательные результаты их применения (Табл. 2).

Таблица 2 – Оценка наиболее распространенных методов управления корпоративной культурой

№ п.	Методы управления корпоративной культурой	Критерии оценки методов управления корпоративной культурой			
		Применение метода	Полнота использования возможностей метода	Степень проработанности методики использования метода	Результативность использования метода
1	Формирование и совершенствование структуры управления	да	полное	достаточная	положительная
2	Отбор персонала по принципу совместимости с корпоративной культурой предприятия	нет	-	-	-

3	Адаптация персонала	да	неполное	недостаточная	отрицательная
4	Обучение персонала	да	полное	достаточная	положительная
5	Обустройство рабочих мест и мест отдыха	да	неполное	недостаточная	отрицательная

Как показал анализ первого метода, сложившаяся структура управления является достаточно подвижной, хорошо адаптированной не только к российским, но и зарубежным условиям функционирования. На предприятиях разработаны комплекты необходимых документов: корпоративные кодексы сотрудников, планы мероприятий по формированию здорового уровня жизни сотрудников, положения о различных профессиональных и досуговых конкурсах, ежегодные отчеты по корпоративной социальной ответственности и др.

Управленческие структуры сформированы таким образом, что в них отсутствует конфликт интересов: на уровне корпоративной структуры выделены подразделения и сотрудники, на которых возложены обязанности по проведению управленческих и финансовых операций. Обязанности сотрудников четко разграничены, отсутствует дублирование в управлении. Руководство на регулярной основе получает информацию о фактах нарушений установленных процедур управления, функционирует система внутреннего контроля, позволяющая диагностировать системы управления.

Оценка второго метода продемонстрировала отсутствие реального отбора персонала по принципу совместимости с корпоративной культурой. По отзывам работников, подобные мероприятия при приеме на работу не проводятся. Следует отметить, что в 2000 – 2006 гг. существовала многоступенчатая система конкурсного отбора претендентов, но она фактически прекратила свое существование в 2009-2010 гг., когда предприятия стали проводить политику расширения производства, и потребовалось большее число сотрудников. Это привело к проблеме высокой текучести кадров,

среднее значение которой на изучаемых предприятиях составило 12,3 %, что непосредственно повлияло на снижение корпоративной культуры.

Как известно, повышенная текучесть (10 и более процентов в год) приводит к значительным экономическим убыткам, обусловленными организационными, кадровыми и психологическими трудностями вновь принятых сотрудников, нарушению деловых коммуникаций, расходами на обучение, большими потерями рабочего времени, падением дисциплины, ростом ошибок в работе [4].

Мониторинг третьего метода дал следующие результаты. Теоретически адаптация персонала должна проходить в три этапа: 1 этап - сотрудник знакомится с предприятием до поступления на работу; 2 этап - непосредственное начало работы. Сотрудник оценивает и сравнивает свои ожидания с реалиями профессиональной деятельности; 3 этап - непосредственная адаптация, стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

Фактически эффективно осуществляется только первая стадия, когда на предприятия привлекаются новые работники. Затем по процедуре адаптации практически никаких мероприятий не проводится. Новые работники постоянно попадают в затруднительные ситуации, вынуждены часто консультироваться, теряя время. Менеджеры и коллеги со стажем доброжелательно относятся к новичкам, но этот факт не может полностью компенсировать отсутствие эффективной системы адаптации и наставничества персонала.

Диагностика четвертого метода продемонстрировала, что топ-менеджмент большинства предприятий (15 из 18 исследованных) предпочитает осуществлять систему обучения персонала в индивидуальном порядке для обеспечения непрерывности и эффективности работы.

Анализ пятого, последнего, метода показал, что обустройство мест отдыха требует значительных улучшений. Если рабочее место каждого ра-

ботника можно считать удобным и функциональным, то условия мест отдыха недостаточно продуманны [2].

Для анализа эффективности корпоративной культуры авторы воспользовались уровневой моделью диагностики «Луковица» [3, 7]. Специфика ее заключается в том, что она представляет корпоративную культуру как «луковицу», имеющую многочисленные внешние и внутренние слои. Каждый «слой» означает элемент корпоративной культуры, чем ближе расположенный к «поверхности», тем более понятный и распознаваемый сотрудниками и сторонними наблюдателями. «Верхний» слой - это символы (реклама, девиз, эмблема, стандарты, регламенты, правила). Следующий слой – организационный фольклор (истории, рассказываемые новичкам «из поколения в поколение»). Третий слой – укоренившиеся ритуалы, церемонии, процедуры. Четвертый слой – убеждения сотрудников, затем – профессиональные ценности, «внутренний» слой – это общечеловеческие ценности.

Для глубины понимания корпоративной культуры новыми сотрудниками (период работы – от 0 до 6 месяцев) был разработан опросный лист, который заполнили 56 работников, согласившихся принять участие в исследовании. При использовании методов беседы и наблюдения в рамках уровневой модели диагностики были выявлены особенности корпоративной культуры изучаемых предприятий. По отзывам сотрудников на предприятиях в целом складывается культура ответственности за результат – каждый сотрудник знает свой объем обязанностей и не стремится переложить его на «чужие плечи». Корпоративная культура носит явный, экстравертный характер, то есть четко регламентирована и нацелена на «внешний мир», клиентоориентирована. Также на предприятиях сформирована бюрократическая культура, в которой преобладают стандарты, правила и процедуры, фактор личности нивелирован.

Все участники опроса высказали мнение, что корпоративная культура является важным элементом деятельности любого предприятия. Но под корпоративной культурой они подразумевали лишь её поверхностный «слой»: регламенты, стандарты, символику. Как было выявлено, уровень понимания и принятия корпоративной культуры прямо пропорционально зависит от продолжительности работы на конкретном предприятии. В ходе интервьюирования и обсуждения сущности корпоративной культуры только 2 респондента оценили свое понимание на оценку «хорошо» и 11 - «удовлетворительно», остальные опрошенные ставили себе не выше 2 баллов по 5-балльной шкале оценок. Несмотря на ряд негативных факторов, сотрудники во время опроса давали положительные отклики поведению непосредственного руководства и своих коллег, которые помогали им адаптироваться в новом коллективе.

Диагностика корпоративной культуры показала хорошо развитый только первый, «верхний слой луковицы». Остальные «слои», вольно или невольно, остаются без внимания топ-менеджеров. Тем не менее, именно они являются ключевыми, определяющими в процессе укрепления и развития корпоративной культуры (Табл. 3).

Таблица 3 – Формализованная характеристика мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой

Мероприятие	Объект	Субъект	Эффект	
			социальный	экономический
Проекты, направленные на знакомство новых сотрудников со специфической поведением в коллективе	Второй «слой луковицы» корпоративной культуры	Менеджмент предприятия, новые сотрудники	быстрый	отсроченный
Мероприятия по обеспечению приемлемых условий отдыха работников во время перерывов в работе	Третий «слой луковицы» корпоративной культуры	Менеджмент предприятия, сотрудники	средне-срочный	отсроченный
Разработка и внедрение системы адаптации и на-	Четвертый «слой луковицы» корпо-	Менеджмент предприятия,	быстрый	быстрый

ставничества	ративной культуры	сотрудники		
Социальные проекты тимбилдинга	Пятый «слой луковицы» корпоративной культуры	Менеджмент предприятия, сотрудники	средне-срочный	отсроченный

По мнению авторов, на второй слой - организационный фольклор – должны быть направлены проекты по знакомству новых сотрудников со спецификой поведения в коллективе, третий слой – традиции, обряды – мероприятия по обеспечению приемлемых условий коллективного досуга и отдыха работников, четвертый слой – профессиональные ценности – развитие системы адаптации и наставничества для новых сотрудников, пятый слой – общечеловеческие ценности - социальные проекты тимбилдинга.

Ряд мероприятий в краткосрочном периоде затруднительно оценить в единицах измерения экономического эффекта, так как, во-первых, они имеют отсроченные последствия, во-вторых, возникает сложность вычленения результата конкретного мероприятия из совокупности предпринятых мер. Поэтому авторами предлагается балльная шкала измерения социального эффекта (Табл. 4).

Таблица 4 – Балльная шкала оценок социального эффекта мероприятий по диагностики корпоративной культуры

Балл	Градация социального эффекта
0	Отсутствие эффекта
1	Эффект незначительный, коэффициент отдачи от 0 до 0,2 единицы
2	Эффект заметный, коэффициент отдачи от 0,2 до 0,4 единицы
3	Эффект существенный, коэффициент отдачи от 0,4 до 0,6 единицы
4	Эффект значительный, коэффициент отдачи от 0,6 до 0,8 единицы
5	Максимально полный эффект, коэффициент отдачи от 0,8 до 1 единицы

Социальный эффект понимается и как «совокупность социальных результатов, получаемых от реализации инвестиций, проецируемых на качество социальной среды и имеющих как положительные, так и отрицательные значения» [6], как «последствия определенных социокультурных изменений, массовых мероприятий, как инструмент создания благоприят-

ных условий для всестороннего развития личности, применения своих творческих сил и способностей, который ... находит свое выражение в увеличении свободного времени, повышении материального и культурного уровня...» [11].

В заключении необходимо отметить, что, несмотря на разработку полного комплекта документов, определение и провозглашение целей и принципов корпоративной культуры, фактически сотрудники низшего звена слабо понимают и принимают её многоплановость. К причинам сложившейся ситуации следует отнести информационную перегруженность новых сотрудников, высокий уровень стрессов, текучесть кадров. Очевидно, что качественное изменение управления корпоративной культурой (в частности, вторым – пятым «слоями луковицы») крайне сложно осуществить без переосмысления сущности данного социального явления самим руководством предприятий. Необходим пересмотр системы взаимоотношений «руководитель-подчиненный», «коллега-коллега». Для повышения эффективности управления корпоративной культурой рекомендуется переходить от заформализованного (документированного) подхода к подходам более неформальным (социально-психологического плана). Изучаемым предприятиям предлагается осуществлять управленческое воздействие на все «слои луковицы», что будет способствовать формированию положительного имиджа «работодателей, уважающих своих сотрудников», не только с официальных, но и с фактических позиций.

Литература

1. Алешина Е.А. Комплексная оценка эффективности функционирования корпоративных структур в региональном АПК // Проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий. - Под ред. И.Л. Воротникова, В.В. Бутырина. - Саратов. - 2015. - С. 7-12.
2. Волкова М.Б. Особенности здравоохранительного поведения в современной России // Глобализация и социальные изменения в современной России: Доклады Всероссийского социологического конгресса в 16 томах. М.: Альфа-М, 2006. С. 22-25.

3. Воротников И.Л., Третьяк Л.А., Котельникова Е.А. Теоретико-методические аспекты управления организационной культурой // Аграрный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 73-76.
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальные технологии в управлении: монография. – Самара. – Изд-во: Самарский научный центр РАН. - 2014. - С. 396. - ISBN: 978-5-93424-702-8
5. Душевин Л.Л., Душевина Е.М. Рекомендации по использованию процесса оценки затрат на качество для повышения эффективности СМК промышленного предприятия // Сертификация. - 2014. - № 4. - С. 25-31.
6. Ивушкина Н.В. Социальный эффект инвестиционных процессов: Автореферат дисс. канд. экон. наук. Москва, 2001.
7. Илюшин Л.С. Кросскультурное исследование образовательной мотивации личности // Сибирский педагогический журнал. - 2006. - № 4. - С. 51-80.
8. Кучеренко С.Н. Архитектура корпоративной культуры компании: культурные императивы как управленческий ресурс // Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2009. - № 9 (72). - С. 127-133.
9. О кодексе корпоративного управления: Письмо Центрального Банка РФ № 06-52/2463 от 10.04. 2014 г.
10. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения: Распоряжение ФКЦБ России № 421/р от 4.04.2002 г.
11. Прикот О.Г. Методология выявления социальных эффектов модернизации системы образования // Человек и образование. - 2014. - №4 (41). - С.20-24.

References

1. Aleshina E.A. Kompleksnaja ocenka jeffektivnosti funkcionirovanija korporativnyh struktur v regional'nom APK // Problemy i perspektivy razvitija sel'skogo hozjajstva i sel'skih territorij. - Pod red. I.L. Vorotnikova, V.V. Buty-rina. - Saratov. - 2015. - S. 7-12.
2. Volkova M.B. Osobennosti zdavoohranitel'nogo povedenija v sovremennoj Rossii // Globalizacija i social'nye izmenenija v sovremennoj Rossii: Doklady Vserossijskogo sociologicheskogo kongressa v 16 tomah. M.: Al'fa-M, 2006. S. 22-25.
3. Vorotnikov I.L., Tret'jak L.A., Kotel'nikova E.A. Teoretiko-metodicheskie aspekty upravlenija organizacionnoj kul'turoj // Agrarnyj nauchnyj zhurnal. - 2015. - № 9. - S. 73-76.
4. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Social'nye tehnologii v upravlenii: monografija. – Samara. – Izd-vo: Samarskij nauchnyj centr RAN. - 2014. - S. 396. - ISBN: 978-5-93424-702-8
5. Dushevin L.L., Dushevina E.M. Rekomendacii po ispol'zovaniju processa ocenki zatrat na kachestvo dlja povyshenija jeffektivnosti SMK promyshlennogo predpriyatija // Sertifikacija. - 2014. - № 4. - S. 25-31.
6. Ivushkina N.V. Social'nyj jeffekt investicionnyh processov: Avto-referat diss. kand. jekon. nauk. Moskva, 2001.
7. Iljushin L.S. Krosskul'turnoe issledovanie obrazovatel'noj motiva-cii lichnosti // Sibirskij pedagogicheskij zhurnal. - 2006. - № 4. - S. 51-80.
8. Kucherenko S.N. Arhitektura korporativnoj kul'tury kompanii: kul'-turnye imperativy kak upravlencheskij resurs // Uchenye zapiski Rossijskogo gosudarstvennogo social'nogo universiteta. - 2009. - № 9 (72). - S. 127-133.
9. O kodekse korporativnogo upravlenija: Pis'mo Central'nogo Banka RF № 06-52/2463 ot 10.04. 2014 g.
10. O rekomendacii k primeneniju Kodeksa korporativnogo povedenija: Ras-

porjazhenie FKCB Rossii № 421/r ot 4.04.2002 g.

11. Prikot O.G. Metodologija vyjavlenija social'nyh jeffektov moderniza-cii sistemy obrazovanija // Chelovek i obrazovanie. - 2014. - №4 (41). - S.20-24.