

**Школьный Дмитрий Владимирович**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Юго-Западный  
государственный университет», г. Курск,  
Российская Федерация  
*e-mail: schkold@yandex.ru*

**Грошев Игорь Васильевич**  
д-р экон. наук, д-р психол. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
*e-mail: aus\_tgy@mail.ru*

**Shkolnyi Dmitriy**  
Postgraduate student, The Southwest  
State University, Kursk, Russia  
*e-mail: schkold@yandex.ru*

**Groshev Igor**  
Doctor of Economic Sciences, Doctor  
of Psychological Sciences, State University  
of Management, Moscow, Russia  
*e-mail: aus\_tgy@mail.ru*

## ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** Организационная культура – атрибут любой компании. Производственные предприятия наиболее сильно подвержены ее влиянию. Качество организационной культуры сказывается на эффективности всех производственных процессов. Чтобы добиться лучших результатов, необходимо работать над оптимизацией культуры компании. В статье рассмотрены функции организационной культуры, ее типология, выявлен характер взаимодействия сотрудника и организационных элементов, а также идентифицированы оценочные компоненты эффективности организационной культуры. Концептуально рассмотрена идеология конкурентоспособного продукта промышленного предприятия в будущем.

**Ключевые слова:** организационная культура, производственные системы, предприятие, эффективность, мотивация, ментальность.

**Цитирование:** Школьный Д.В., Грошев И.В. Особенности влияния организационной культуры на эффективность производственных предприятий//Вестник университета. 2019. № 7. С. 89-93

## FEATURES OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES EFFICIENCY

**Abstract.** Organizational culture is an attribute of any company. Manufacturing enterprises are most affected by it. The quality of organizational culture affects the efficiency of all production processes. To achieve the best results, it is necessary to work on optimizing the company's culture. The functions of the organizational culture, its type, the nature of the interaction between employee and organizational elements have been considered and the estimated components of the efficiency of the organizational culture have been identified. The ideology of a competitive product of an industrial enterprise in the future has been considered conceptually.

**Keywords:** organizational culture, production systems, enterprise, efficiency, motivation, mentality.

**For citation:** Shkolnyi D.V., Groshev I.V. Features of the impact of organizational culture on the industrial enterprises efficiency (2019) Vestnik universiteta, I. 7, pp. 89–93. doi: 10.26425/1816-4277-2019-7-89-93

Любая глобальная миссия успешной компании и ее менеджмента не ограничивается сугубо финансовыми показателями деятельности. В основе всегда находится фокус на развитие человеческого капитала, его потенциала и применения.

Результативность компании – следствие эффективных производственных взаимоотношений. Именно на них следует фокусировать комплекс мероприятий по вовлечению персонала в развитие компании, учитывая и согласовывая интересы всех заинтересованных лиц. Компания будет эффективно развиваться, пока в ней есть люди, которые решают производственные проблемы. Таким образом, в основе любых изменений лежит мотивационный и управленческий ресурс организационной культуры.

© Школьный Д.В., Грошев И.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Российская специфика заключается в том, что на протяжении более двадцати лет промышленность не вкладывала значимых ресурсов в увеличение эффективности, в становление институции интенсивного технологического роста. Сегодня логика развития российских производственных систем заключается в стратегии «догоняющей» оптимизации: в области глобальных стандартов, практик эффективного проектирования, технологического дизайна и инженерии. Чтобы разорвать этот порочный круг, требуется переориентировать управленческое мышление на системные инновации, эффективные технологические потоки, разработку современных средств инжиниринга, технологию получения новых видов продукции, создание «умных» (автоматизированных, интеллектуальных, автономных) систем и среды. Реализация в комплексе таких направлений в реальном производственном процессе позволит российским компаниям перейти на новый уровень качества развития, обеспечив себе место в авангарде мировых лидеров.

Новая прогрессивная идеология сфокусирована на категории человеческого капитала, способного к генерации более высокого качественного уровня производства [8]. Комплекс производственных отношений можно рассматривать в ключе усилий по использованию потенциала человеческого капитала. Данное понятие является интегральной характеристикой персонала организации с позиций затрат на него в денежном выражении. Западные компании давно проявляют повышенный интерес к этому ресурсу компании, поскольку признали его высокую отдачу в экономике.

Внедрение передовых технологий требует пересмотра многих компетенций: исследователей, разработчиков, инженеров и технологов. Фокус компании на новые разработки должен подкрепляться комплексом управленческих новаций, основанных на эффективном управлении цепочками/сетями создания стоимости, координации сложных систем, применения принципов бенчмаркинга [5].

Задача управленческого уровня – выстроить коллективный ментальный ресурс, к которому может неосознанно обращаться каждый сотрудник предприятия, чтобы понять свою роль и позиционирование в общей производственной системе, реализовать в рамках собственной зоны ответственности оптимизационные шаги, улучшить общую логику формирования добавленной стоимости конечного продукта. В данном ресурсе должно отражаться мнение всех заинтересованных сторон.

В настоящий момент ключевая стратегия индустриального лидерства заключается в повышении эффективности при условии ограниченности всех видов ресурсов. Современный лидер должен не просто обеспечивать принятие решений в области краткосрочных мер, к чему можно отнести прямое сокращение затрат, а уметь оптимизировать бизнес-процесс посредством ликвидации избыточной массы функций и процедур, создающих дополнительную работу и, соответственно, издержки, но не генерирующих дополнительную стоимость [1].

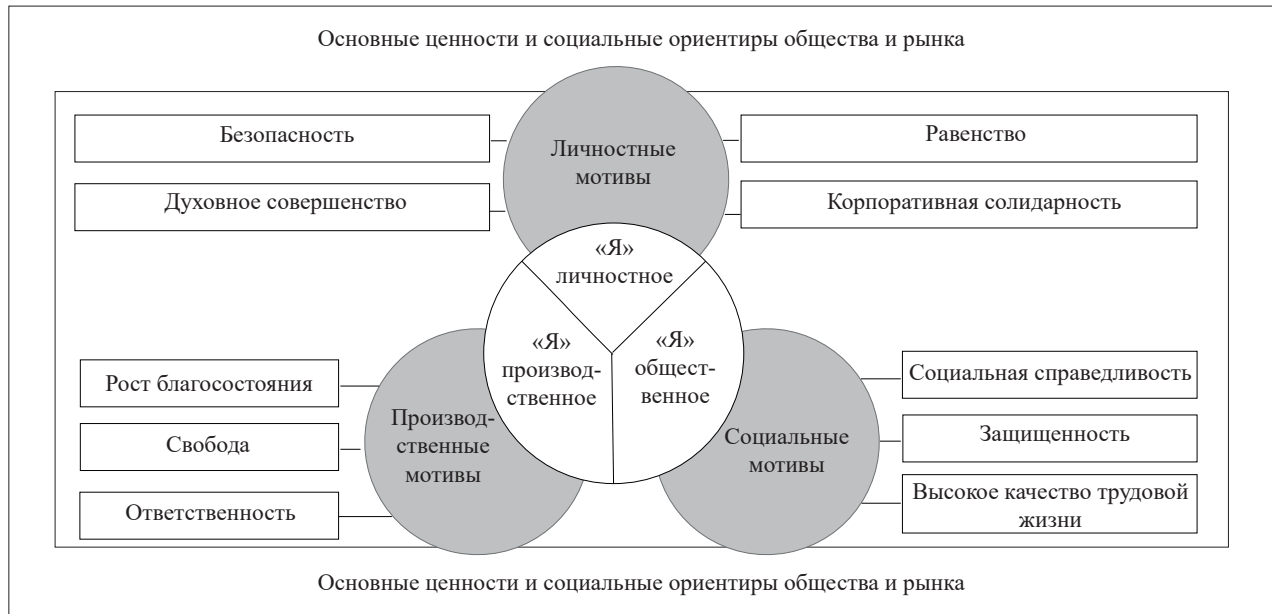
Помимо прочего важно, чтобы менеджер обладал качествами эмоционального лидера, поскольку его задача заключается в необходимости совмещения общего вектора работы, труда отдельных производственных субъектов и конечного результата. Каждый сотрудник трудится не столько на конечный результат, сколько из осознания собственных потребностей (см. рис. 1). Задача управленца активизировать мотивационный ресурс компании в едином направлении.

Исполнение собственных обязанностей сулит работнику частичное удовлетворение индивидуальных запросов. В этом и заключается ресурс мотивации. Управленческая наука определяет понятие мотивации как процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании [4]. В основе мотивационной логики находится определенная схема, побуждающая проявлять активность определенным образом, но не иначе.

Насколько комплекс мотивационного подкрепления окажется эффективным, ровно в такой степени она будет субъективно принята сотрудником в качестве последней корпоративной истины. Распространенной ошибкой среди управленцев является мнение, возводящее в абсолют материальную систему стимулов. Только в балансе со страхом наказания за невыполненную работу существует эффективный мотивационный ресурс компании. Однако даже в таком тандеме не всегда существует возможность полностью реализовать мотивационный потенциал сотрудника. Эффективное использование мотивационного ресурса означает корректное лавирование среди огромного количества учтенных и скрытых факторов.

Эффективность деятельности организации опирается на качество организационной культуры. Под последним понимается концентрация особенностей экономического, социального, технологического, психологического, информационного порядка [7]. Совокупность целого ряда качеств организационной культуры

дает реальную картину состояния дел внутри компании, все они имеют внутреннее единство и концептуальное различие



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Характер взаимодействия сотрудника и организационных элементов

Эффективность организационной культуры опирается на качество управляющей подсистемы, которое определяет эффективность функционирования всей компании. Корректный управленческий стиль в рамках организационной культуры влияет на весь производственный процесс.

Определяющая задача управления компанией заключается в правильном обосновании показателей эффективности реализации потенциалов организационной культуры для конструктивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты деятельности. Многочисленные исследования подтверждают сигнализирующую функцию культуры компании, которая является индикатором эффективности внутриорганизационных процессов и трансформаций, что определяет эффективность компании в целом [2].

Организационная культура воздействует на эффективность производственных предприятий в следующих направлениях:

- консолидация организации как единой системы. Управленческий механизм учета влияния организационной культуры на эффективность организации как единой системы подразумевает анализ синтеза микрокультур внутри общего организационного пространства. Моногенное и идентичное по всем параметрам внутреннее организационное наполнение, является залогом бесконфликтного и стабильного взаимодействия;
- реализация стратегического вектора организации. Организационная культура и стратегия компании имеют взаимообусловленную структуру. Стратегия организации выступает основополагающим артефактом культуры, выполняющим помимо «экономической» функции важную «символическую». Выступая ориентиром, «маяком», по которому сверяют действия и поступки сотрудники организации;
- формирование эффективной команды. Организационная культура способствует развитию самосознания, чувства сплоченности, преданности организации, веры в будущее в коллективе, что значительно увеличивает уровень принятия культуры всеми сотрудниками организации. При этом существует и обратный эффект, при котором организационные неудачи могут приводить к коллективной апатии, чувству фрустрации и неопределенности, что сильно подрывает и культуру, и командный дух;
- катализ внутриорганизационных процессов и трансформаций. Организационная культура может выступать в качестве индикатора эффективности проводимых изменений в организации. Самая продуманная политика внутриорганизационных трансформаций не сможет принести тот эффект, если на ее пути будут возникать искусственные ограничения, генерируемые структурами организационной культуры. По большей части

неэффективная интеграция изменений базируется на установках коллектива о недопустимости отклонения от принятого формата работы и стабильного хода вещей. В настоящее время парадигма экономической науки подразумевает высокую гибкость, адаптивность и «живучесть» организационной системы. Соответственно и организационная культура, чтобы оказывать конструктивное влияние в контексте привития новых форм и стандартов работы (процессов), должна отвечать этим требованиям.

Организационная культура накладывает отпечаток на эффективность работы любой организации. В одном случае она может способствовать выживанию и достижению стратегических целей организации, а в другом – может привести к банкротству. При анализе организационной культуры рассматривают объективные, нежели субъективные оценки эффективности.

Оценка эффективности организационной культуры должна проводиться на основе комплексного мониторинга по следующим аспектам организационной жизнедеятельности:

1) соответствие организационной культуры корпоративной стратегии и корреляции с внешней конъюнктурой. В настоящее время культура компании является ключевым ресурсом в практике жестких конкурентных итераций и адекватным способом обуздания изменяющейся внешней конъюнктуры. Она направлена на целостное и устойчивое развитие компании в долгосрочном аспекте, повышение конкурентоспособности всей организационной системы;

2) эффективность социальной подсистемы. Данный аспект в компании взаимосвязан с результативностью трудовой деятельности, другими словами производительностью труда. Основные элементы данной подсистемы: формальная и неформальная структура, протокол их взаимодействия, стиль управления, особенности принимаемых решений, социализация новых сотрудников и пр. Эффективность в данной плоскости можно измерить отчасти с помощью анализа количественных параметров (текучесть кадров, нарушения трудового распорядка и др.). Эффективность зависит от качественных показателей также: благоприятный психологический климат, развитие культурного уровня сотрудников, стимулирование инициативы, доверия друг к другу, эмпатийно-понятийного аппарата и т. д. Измерить качественные характеристики социальной подсистемы крайне проблематично, так как сложно идентифицировать те индикаторы, в которых может быть измерен моральный/социальный выигрыш. Если только в рамках описательных методик;

3) эффективность информационной подсистемы. В ситуации лавинообразного роста информации, ее количественного и качественного усложнения, усиливается «информационный стресс» персонала. Сотруднику требуется обрабатывать все больше непрерывно растущей информации;

4) эффективность технической подсистемы. В данной группе речь идет относительно всей производственной «инфраструктуры», включая машины, механизмы и технологии. Измерить эффективность здесь гораздо проще, отталкиваясь от показателей культуры производства и труда (условия труда, экологическая безопасность, производственная эстетика и пр.), качества выпускаемой продукции, уровня технологической модернизации;

5) эффективность маркетинговой подсистемы. Маркетинг как направление в сторону конечного потребителя определяющая материя в вопросе эффективности компании, поскольку именно потребитель своим выбором расставляет окончательные акценты в вопросе результативности проделанной работы;

6) эффективность экономической подсистемы. Финансовое обеспечение компании и управление запасом ресурсов – это кровеносная система компании. Некоторые предприятия видят качественное управление в целом именно в реализации эффективности на данном уровне [3; 6].

Этическая состоятельность культуры/имидж компании. Моральные принципы компании являются важным «нравственным» подкреплением всех организационных процессов. Идеальный случай, когда корпоративные принципы, основанные на морали, принимаются как должное всеми сотрудниками, в том числе руководством. Наличие корпоративной этики, моральных принципов всегда становится достоянием общественности, так как они коммуницируются при взаимодействии с внешним окружением, которое формирует имидж компании.

Приведенные критерии позволяют оценить эффективность организационной культуры, идентифицировать критические проблемы, возможности и перспективы развития/совершенствования. Организационная культура поддерживает и повышает имидж организации, монетизирует положительный гудвилл в продажи и клиентов.

Анализ глубоких проблем управления производством в России позволяет составить список основных причин неэффективных практик организаций в области организационной культуры, менеджмента качества и производительности труда:



- низкая моральная компетенция и цинизм сотрудников, занятых на производстве, высокий уровень конфликтности, интриганства;
- диссонанс во взаимопонимании руководства, служащих и рабочих;
- утрата чувства справедливости, веры и доверия, в некотором роде наличествует кризис веры в российском обществе, который не может быть эффективно преодолен только в рамках производственных отношений;
- архаичные структуры промышленных комплексов, чрезмерная гиперинерархичность, сверхконцентрация полномочий в управленческом звене, что не соответствует рыночным институтам;
- неэффективный менеджмент: в силу отсутствия здравого контроля собственников (акционеров), низкий культурный уровень менеджмента (репрессивный характер), низкий уровень компетенций менеджмента, функционирующего в рамках рыночных условий, несменяемость менеджеров высшего звена;
- неразвитость/отсутствие маркетинга, отвечающего требованиям современной глобальной конъюнктуры;
- непрофессиональное отношение к институту конкурентной борьбы: непонимание важности фактора усиления собственных конкурентных преимуществ в борьбе с конкурентами, использование архаичных подходов устранения конкурентов;
- некорректные сроки освоения новой продукции;
- непонимание роли образования и подготовки персонала, информации и данных;
- анти-интеллектуальность и анти-инновационность российской промышленности;
- ментальный код и языковое позиционирование (кумиры, враги, замкнутость и закрытость, враждебность к инакомыслию, непоследовательность и бессистемность).

*Библиографический список*

1. Айказян, А., Нисевич, Е. В поисках совершенства управления / А. Айказян, Е. Нисевич // Вопросы экономики. – 1997. – № 2. – С. 154-158.
2. Богатырев, М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104-111
3. Грошев, И. В. Организационная культура: учебник для студентов вузов / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
5. Красильников, С. Управленческие ошибки: причины возникновения и пути предотвращения // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 6. – С. 81-91.
6. Краснослободцев, А. А. Нематериальные источники формирования добавленной ценности продукта в промышленном секторе: корпоративная культура и внутренний маркетинг / А. А. Краснослободцев, И. В. Грошев // Промышленный маркетинг. – 2015. – № 2. – С. 41-48.
7. Минсберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минсберг. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
8. Мясоедова, Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 29-37.

*References*

1. Aikazyan, A., Nisevich Ye. V poiskakh sovershenstva upravleniya [*In search of excellence in management*]. Voprosy ekonomiki, 1997, I. 2, pp. 154-158.
2. Bogatyrev, M. Organizatsionnaya kul'tura predpriyatiya [*Enterprise Organization Culture*]. Problemy teorii i praktiki upravleniya [*Problems of Theory and Practice of Management*], 2005, I. 1, pp. 104-111.
3. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Organizatsionnaya kul'tura: uchebnik dlya studentov vuzov [*Organizational culture: a textbook for university students*]. M.: UNITY-DANA, 2013. 535 p.
4. Il'in Ye. P. Motivatsiya i motivy [*Motivation and motives*]. SPb.: Piter, 2002. 512 p.
5. Krasilnikov S. Upravlencheskie oshibki: prichiny vozniknoveniya i puti predotvrashcheniya [*Management Failures: Their Causes and Ways of Prevention*]. Problemy teorii i praktiki upravleniya [*Problems of Theory and Practice of Management*], 2013, I. 6, pp. 81-91.
6. Krasnoslobodtsev A. A., Groshev I. V. Nematerial'nyye istochniki formirovaniya dobavlennoi tsennosti produkta v promyshlennom sektore: korporativnaya kul'tura i vnutrenniy marketing [*Intangible sources of the formation of added value of a product in the industrial sector: corporate culture and internal marketing*]. Promyshlennyy marketing [*Industrial Marketing*], 2015, I. 2, pp. 41-48.
7. Minsberg G. Struktura v kulake: sozdaniye effektivnoi organizatsii [*Structure in the fist: creating an effective organization*]. SPb.: Piter, 2001. 512 p.
8. Myasoyedova T. G. Chelovecheskii kapital i konkurentosposobnost' predpriyatiya [*Human capital and enterprise competitiveness*]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [*Management in Russia and abroad*], 2005, I. 3, pp. 29-37.