

к.э.н., доцент, Садриев Р.Д, Гафиятуллина Р.Р., Проскурина Я.В.  
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета  
г. Набережные Челны

## МЕСТО И РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ ПАО «КАМАЗ»

*Аннотация.* В статье рассмотрено понятие «Корпоративная культура», обозначено ее место в организации на примере ПАО «КАМАЗ». Обозначены проблемы, которые существуют на предприятии в данном контексте.

*Ключевые слова:* управление, корпоративная культура, производственная система ПАО «КАМАЗ» (PSK), кайдзен, система 5S.

## THE PLACE AND ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE PRODUCTION SYSTEM KAMAZ

*Abstract.* In article the concept "Corporate Culture" is considered, its place in the organization on the example of KAMAZ is designated. Problems which exist at the enterprise in this context are designated.

*Keywords:* management, corporate culture, production system of KAMAZ (PSK), kaidzen, system 5S.

Сегодня в теории и практики менеджмента прослеживается ряд тенденций, среди которых можно выделить следующие: распространение гуманистического типа менеджмента, становление баланса между формальными и неформальными институтами в управлении, распространение «мягких» форм управления, увеличение значимости культуры [7, с. 55-66], [9], [8].

Корпоративная культура компании – единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании [4, с. 33].

Выступая 29.03.2013 с докладом «Корпоративная культура как база развития производственной системы предприятия» на конференции «Развитие производственной системы «КАМАЗ» на заводах-изготовителях спецтехники» председатель комитета развития производственной системы ПАО «КАМАЗ» Медведев И.П. отметил, что корпоративная культура – культура Kaizen, Лин-культура или культура бережливого производства. Также из доклада следовало, что для измерения корпоративной культуры на КАМАЗе применяются следующие индикаторы: поданные персоналом предложения на улучшение, нарушение трудовой дисциплины, оценка культуры производства (5S), экономический эффект от реализации предложений на улучшение, примеры улучшения [5].

Производственная система КАМАЗ (PSK) – это совокупность бизнес-процессов ОАО КАМАЗ, его поставщиков, товаропроводящей и сервисной сети, организованных на основе нового мировоззрения персонала на принципах Бережливого производства, направленных на безопасное производство работ и удовлетворения потребителя [6, с. 103].

Как отмечал первый заместитель генерального директора, исполнительный директор ПАО «КАМАЗ» Клочков Ю.П., производственная система должна непрерывно развиваться

и улучшаться. Все начинается с «Изменений первого порядка» – это повышение целей компании в стратегической перспективе, только они являются импульсом к развитию производственной системы. Более высокие и труднодостижимые цели по качеству продукции, производительности труда и издержкам влекут за собой развитие производственных стандартов, что, в свою очередь, подталкивает к изменению культуры производства и поведения персонала. После этого у людей появляется мотивация к изменениям, то есть их непрерывное внутреннее совершенствование получает спрос и поддержку со стороны администрации. Без этого невозможно на сколько-нибудь серьезно улучшить или изменить процессы внутри предприятия, какими бы современными и прогрессивными инструментами мы ни пользовались [1].

Отсюда следует, что культура наряду с целями, стандартами и мотивацией относится к базовым элементам PSK. В настоящее время на предприятии разработан документ под названием «Кодекс корпоративной этики ПАО «КАМАЗ»», где выделены такие корпоративные ценности: профессионализм, лояльность к Компании, честность и порядочность, уважение, постоянное совершенствование, инициативность и активность, дисциплинированность и ответственность, законопослушание, единство действий, взаимная поддержка и взаимопомощь [3].

С целью повышения организационной эффективности Литейного завода ОАО «КАМАЗ» была проведена диагностика организационной культуры посредством анкетирования персонала. В результате были выявлены следующие факторы, оказывающие отрицательное влияние на уровень организационной культуры: недостаточное внимание руководства к профессиональному и служебному росту сотрудников предприятия; игнорирование их мнения при установлении целей и задач на предприятии; недостаток мероприятий, направленных на их личностное и командное развитие; недостаточное внимание руководства к преуспевающим в работе сотрудникам; низкий уровень общей информированности сотрудников о делах предприятия; отрицательная характеристика сотрудниками репутации предприятия; недостаточное внимание руководства к обсуждению актуальных проблем трудового коллектива, низкая периодичность проведения внутренних коллективных собраний [2, с. 281]. Данный факт говорит о том, что, несмотря на все усилия по развитию корпоративной культуры ПАО «КАМАЗ», сохраняются серьезные проблемы, снижающие организационную эффективность компании.

#### **Литература:**

1. Клочков Ю.П. КАМАЗ: мы начали необратимые изменения // Деловой портал «Управление производством». [Электронный ресурс]. URL : <http://www.up-pro.ru/journal/prozvodstvennye-systemy/klochkov-kamaz.html> (дата обращения: 01.09.2016)
2. Коваленко С.В., Юрасова О.И. Влияние корпоративной культуры предприятия на организационную эффективность // Теория и практика общественного развития. 2014. №3. С. 279-282.
3. Кодекс корпоративной этики ПАО «КАМАЗ» // Портал ПАО «КА-МАЗ». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kamaz.ru/about/compliance/codex/> (дата обращения: 11.09.2016)
4. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 448 с.
5. Материалы семинара «Развитие производственной системы «КАМАЗ» на заводах-изготовителях спецтехники» // Портал ПАО «КАМАЗ». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kamaz.ru/about/production\\_system/materials/?sphrase\\_id=975691](http://www.kamaz.ru/about/production_system/materials/?sphrase_id=975691) (дата обращения: 01.09.2016)
6. Медведев И.П. КАМАЗ: трудно поверить, но так бывает // Стандарты и качество. 2011. №6. С. 102-106.

7. Муллахметов Х.Ш. Влияние развития менеджмента, культуры и философии организации на эволюции контроля // Economic science in various cultural contexts, Charles University in Prague, Wadim Strielkowski (ed.) Prague: 2013, P.37-66.

8. Муллахметов Х.Ш. Корпоративная культура в системе менеджмента // Общество и экономика. 2016. № 11.

9. Муллахметов Х.Ш., Садриев Р.Д., Аминова Р.М., Ганеева Д.А., Хусаинова С.В., Ахметшин Э.М. О некоторых особенностях российской практики менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-1 (75-1). С. 875-878.

10. Садриев Р.Д., Муллахметов Х.Ш. Потенциал «бережливого производства» (lean production) в системе управления компанией // Общество и экономика. 2017. № 1.