

Евгения САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ  
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ,  
ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ» ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА  
БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

# Корпоративная культура как инструмент управления персоналом



Корпоративная культура является мощным рычагом управления персоналом внутри организации. Ее наличие способствует созданию благоприятного имиджа компании в глазах клиентов, партнеров и конкурентов.

В последнее время в бизнес-литературе все чаще употребляются такие понятия, как «команда», «корпоративный стиль», «корпоративная культура», «имидж компании» и другие термины, раскрывающие внутреннюю среду организации. Такое пристальное внимание как зарубежных, так и отечественных авторов к организационной культуре объясняется тем, что она, во-первых, является мощным рычагом управления персоналом внутри организации, а во-вторых, ее наличие способствует созданию благоприятного имиджа компании в глазах клиентов, партнеров и конкурентов.

В менеджменте все большее значение приобретают психологические методы управления:

- на микроуровне — *техники делового общения;*
- на макроуровне — *корпоративная культура* организации.

Техники делового общения включают процессы межличностных коммуникаций, которые удобно рассматривать, например с точки зрения трансактного анализа, этапов преодоления психологических противоречий, методов убеждения, коучинга и т.д. Существуют также методы работы с малыми группами и командами.

Что же касается корпоративной культуры, то, несмотря на привлечение зарубежного опыта, здесь следует учитывать национальные традиции, менталитет и философию компании. Основное внимание в данной работе уделяется вопросам возникновения, формирования и поддержания корпоративной культуры, что представляет несомненный практический интерес как для руководителей всех звеньев, так и для потенциальных сотрудников компании.

### В какой момент начинает работать механизм корпоративной культуры?

С первых же секунд, как только некто попадает в здание или офис, где располагается компания. Этим «некто» может быть будущий сотрудник, пришедший на собеседование, клиент, поставщик или партнер. Здесь уместна аналогия с тем, как человек входит в религиозный храм, видит высокие своды, фрески, определенный порядок действий, традиции и испытывает при этом чувство своей «ничтожности», ощущает, что становится «винтиком» большого отлаженного механизма.

#### Это интересно

Вячеслав Зайцев в одном из интервью признался, что, приезжая в Париж на показы своих коллекций, будучи человеком успешным и знаменитым, он тем не менее нередко испытывает чувство смущения и неловкости, заглядывая в бутики известных кутюрье. Причина та же — воздействие корпоративной культуры.

Другими словами, в большинстве случаев корпоративная культура выражается набором *внешних* атрибутов.

### Когда возникло понятие «корпоративная культура»?

Понятие «корпоративная культура» прочно вошло в зарубежную практику в 70-х годах прошлого столетия. Большой вклад в развитие данной проблемы внес Э. Шайн, который для раскрытия сущности понятия корпоративной культуры использовал «модель айсберга» (см. рис.). «Айсберг» Э. Шайна состоит из трех частей:



«Айсберг»  
Э. Шайна

1) в «верхней», видимой части — *артефактов* — все то, что *декларируется* компанией с целью создания и поддержания собственного имиджа в глазах общественности (концепции кадровой политики, учредительного договора, программ развития, проектов, выступлений лидеров компании в средствах массовой информации и т.д.);

2) в средней, «полупрозрачной» — системы *ценностей и норм*, принятых в коллективе сотрудников компании (данная область доступна общественности лишь частично);

3) в нижней — невидимой — входят стили поведения сотрудников компании, что практически является недоступным для стороннего наблюдателя.

Как правило, все то, что относится к артефактам, звучит или выглядит красиво, а насколько это соотносится с действительностью, зависит от того, в какой степени компания придерживается курса проводимой политики.

Другой известный ученый в области корпоративной культуры Ф. Лютенс в книге «Организационное поведение» определил корпоративную культуру как «... совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

Несмотря на существование современных ситуационных моделей поведения сотрудников, известно, что каждый человек представляет собой уникальную систему и количество *реальных* моделей неисчерпаемо.

## Как и когда зарождается корпоративная культура организации?

Предположим, некто решил организовать собственное дело, открыть фирму. С чего он начнет? Разумеется, вариантов ответов может быть много: арендовать помещение, взять кредит в банке, закупить оборудование, изучить рынок и т.д. Однако, как показывает опыт людей, занимающихся бизнесом, они начинали с того, что стали *искать единомышленников* среди своих друзей, знакомых, коллег по работе, людей надежных, разделяющих определенные ценности, готовых пойти на риск. Таким образом, как считает один из ведущих российских специалистов в области управления персоналом профессор В. Музыченко, предпосылками возникновения корпоративной культуры являются, во-первых, идея, а во-вторых, формирование так называемой базовой группы — объединения небольшого количества людей, разделяющих определенные моральные ценности и нормы, которые готовы работать вместе ради общей цели и представляют «костяк» будущей компании.

На следующем этапе члены этой базовой группы начинают создавать *организацию* — систему, предполагающую наличие как минимум 5 признаков:

Несмотря на привлечение зарубежного опыта при формировании корпоративной культуры, следует учитывать национальные традиции, менталитет и философию компании.

Каждый человек представляет собой уникальную систему ситуационных моделей поведения, и количество реальных моделей неисчерпаемо.

- 1) цели деятельности;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура;
- 4) постоянное взаимодействие с окружающей средой;
- 5) использование ресурсов для достижения целей.

После создания базовой группы начинаются этапы регистрации организации в соответствующих государственных органах, поиска и аренды помещения под офис, производства, получения необходимых для работы лицензий, патентов, открытия счетов в банках и т.п. И главное, члены базовой группы начинают набирать сотрудников, привлекать извне новых людей для совместной работы в организации. Кстати, каждый из новых привлеченных людей несет свою выпестованную всей предыдущей жизнью, начиная со дня появления на свет, уникальную систему ценностей, взглядов и убеждений.

Именно в этот момент получает развитие история организации, ее *корпоративная культура*. С одной стороны, корпоративная культура начинает складываться в любой стабилизировавшейся группе независимо от желания ее членов, определяя характер отношения организации, например к предпринимательскому риску, проблеме качества предоставляемых услуг, клиентам и служащим, успехам и неудачам в работе. С другой стороны, корпоративная культура закладывается основателем компании или впоследствии — успешным генеральным директором, генеральным менеджером компании, иногда группой топ-менеджеров. Каждый сотрудник, являясь частью компании, привносит в нее свою систему норм, взглядов и ценностей.

### Из чего складывается корпоративная культура?

Корпоративная культура создается суммой писаных и неписаных законов и обычаев коллектива, и многие элементы культуры коллектива могут и не быть сформулированы в виде четкого правила, наставления, инструкции, а передаваться через эмоционально окрашенные примеры — прецеденты, истории об основателях, достигших успеха, или наоборот о потерпевших неудачи членах коллектива, анекдоты, шутки, общий фольклор и т.п.

#### Это интересно

Многие помнят, как возникший в нашей стране в начале 90-х бум на продукт Гербалайф «подкреплялся» рекламными видеороликами об основателе компании и яркими историями из его жизни.

Ф. Лютенс, Дж. Эванс и Б. Бергман, В. Музыченко выделяют следующие элементы корпоративной культуры.

1. *Наблюдаемые регулярные формы поведения.* Когда члены организации взаимодействуют друг с другом, они прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения. К таким формам поведения можно отнести, например, рукопожатие при приветствии, формы обращений друг к другу.

Предпосылками возникновения корпоративной культуры, кроме идеи, является формирование объединения нескольких людей, разделяющих определенные моральные ценности и нормы, которые готовы работать вместе ради общей цели и представляют «костяк» будущей компании.

## Это интересно

В американских и немецких компаниях, как правило, практикуется демократичный стиль общения, а в Японии и Великобритании соблюдается четкая субординация.

2. *Нормы.* Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе во многих организациях. Они сводятся к формуле: «Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало» или «Работа — не волк, в лес не убежит!». Каждый новичок, приходя на работу, постепенно постигает эти нормы. Поэтому важно, чтобы в период трудовой адаптации его куратором стал авторитетный, опытный сотрудник, который поможет новичку познакомиться с принятыми в организации нормами и выработать в себе позитивное отношение к работе. В случае если человек, с которым общается только что устроившийся сотрудник, проявляет нелояльность по отношению к руководству и организации в целом, его негативное отношение передается и новичку. Вот почему периоду адаптации уделяется большое внимание.

3. *Доминирующие ценности.* Считается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и ее члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, высокая производительность труда. И если большинство сотрудников разделяет доминирующие ценности, то можно говорить о высоком уровне корпоративной культуры. В качестве примера можно привести случай, который произошел в одной немецкой компании.

Каждый из новых привлеченных сотрудников несет свою выпестованную всей предыдущей жизнью, начиная со дня появления на свет, уникальную систему ценностей, взглядов и убеждений.

## Это интересно

Сотрудница услышала, что одна из ее коллег в разговоре неуважительно отзывалась о политике компании, на чтоотреагировала словами: «Я намерена доложить о данном инциденте боссу, он должен знать о вашей беспринципности и безответственности!».

Однако можно привести и другие примеры, когда декларируемые ценности в действительности не разделяются сотрудниками и руководством организации: топ-менеджер требует пунктуальности от своих подчиненных, при этом опаздывая на работу на полчаса; или на совещании выступающие призывают к повышению качества выпускаемой продукции, а на рабочем месте проявляют халатное отношение к работе и т.д.

Таким образом, ценности компании можно разделить на два больших сегмента — формальную и неформальную системы.

*Формальная* система ценностей связана с нормами и правилами как комплексом инструкций и положений, внесенных высшим руководством через приказы и нормативные документы. Она включает:

- 1) единую корпоративную политику;
- 2) декларирование ближайших планов развития компании;
- 3) структуру управления компанией (органы управления);

Корпоративная культура создается суммой писаных и неписаных законов и обычаев коллектива.

Если человек, с которым общается только что устроившийся сотрудник, проявляет нелояльность по отношению к руководству и организации в целом, то его негативное отношение передается и новичку.

Поэтому периоду адаптации уделяется большое внимание.

4) определение комплексов знаний, умений и навыков, необходимых для работы в организации;

5) оценку (аттестацию) сотрудников;

6) введение понятных сотрудникам способов воздействия на людей (единую форму наказаний и поощрений);

7) печать и распространение буклетов, календарей, сувенирной продукции и т.д.

В систему *неформальных* правил и норм входят уровень официальности/неофициальности взаимоотношений сотрудников; мифы и истории; традиции и ритуалы; шутки, общий корпоративный фольклор; определенный «код» выхода из кризисных ситуаций; система «рождения» патриотизма (через определенные идеологические формы); стиль общения (в частности, форма обращений); форма индивидуальных бесед с людьми; мотивационное влияние через семью, декларация корпоративных ценностей и норм отношений перед женами и мужьями сотрудников; спортивные мероприятия.

4. *Философия.* Организацией выработана и проводится политика, отражающая ее представления о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании.

### Это интересно

Лозунгом американской авиакомпании «Дельта», которая придерживается стратегии лояльности и преданности по отношению к своим сотрудникам, является: «Даря лояльность и преданность своим сотрудникам, мы получаем их в ответ!».

Многие японские фирмы выражают отношение к клиентам так: «Мы работаем с клиентами, как с пожизненными партнерами!»

Философия компании является основой корпоративной культуры, поскольку формирует мировоззрение сотрудников на внутреннюю и внешнюю среду и вырабатывает соответствующее отношение к целям организации.

### Это интересно

Многие российские и белорусские частные фирмы, нанимая на работу сотрудников (продавцов, операционисток, консультантов), строго придерживались принципа: не нанимать кандидатов, ранее работавших в сберегательных кассах СССР, государственных гастрономах и универсамах. Оказалось, что значительно эффективнее и дешевле обучить операционной работе кандидатов, совершенно не знакомых с этой деятельностью, нежели изменять или даже искоренять, если это вообще возможно, устойчивые стереотипы и модели общения с клиентами, населением, сложившиеся у работников сберкасс в советское время.

5. *Правила.* В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации. К таким правилам относятся,

например, трудовой распорядок, должностные обязанности, всевозможные инструкции.

б. *Организационный климат.* Это то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

## Это интересно

Американский предприниматель Р. Крок, занимающийся продажей миксеров для коктейлей, посетив один из ресторанов братьев Макдональдс, был приятно поражен чистотой, а также быстротой поточного изготовления гамбургеров, жареного картофеля и молочных коктейлей. При этом все сотрудники были одеты в одинаковую и привлекательную униформу. Ресторан посещали целые семьи, которые получали здесь вкусную и недорогую еду и быстрое обслуживание. Поначалу Р. Крок был озабочен тем, чтобы братья Макдональдс покупали у него как можно больше миксеров для одновременного приготовления пяти коктейлей, и предложил им расширить сеть ресторанов. Однако хозяева не выразили энтузиазма по этому поводу. Тогда Крок заключил с братьями соглашение на условиях франчайзинга, согласно которому братья Макдональдс должны были получать 0,5% от объема валовой выручки, а Крок получил право тиражировать бизнес Макдональдсов и использовать их имя. Через пять лет у Крока было уже 228 таких ресторанов с суммарным объемом продаж в 37 млн долларов, а в настоящее время во всем мире действует уже свыше 10 000 таких предприятий. Корпоративная культура Макдональдс строится на четырех основных элементах — QSCB (качество — обслуживание — чистота — ценность). Каждый, кто приобретает франшизу у Макдональдс, должен строго следовать корпоративной культуре этих ресторанов и проходить соответствующее обучение.

## Какие преимущества получает компания?

*Основным смыслом внедрения, поддержания и развития корпоративной культуры является приобретение руководством механизмов воздействия на персонал. При этом руководство организации получает продуктивные методы управления коллективом, так как под воздействием корпоративной культуры люди ведут себя так, а не иначе. С одной стороны, у сотрудников может измениться мировоззрение, сформироваться иное видение многих проблем. С другой стороны, предполагается обязательная обратная связь, т.е. происходит непрерывный обмен информацией, привнесение новых ценностей в организацию благодаря вновь прибывшим сотрудникам. Поэтому необходимо построение ясной и понятной системы отношений, которая бы отвечала всем критериям ценностей, правил и норм, существующих в компании.*

При удачно спланированной программе, направленной на разработку и поддержание корпоративной культуры, Дж. Мартин выделяет следующие преимущества, которые может получить компания:

- 1) четкое понимание стратегической программы деятельности компании;
- 2) понимание приоритетов продвижения на рынке; принятие приоритетов организации; стабильность положения кадров; высокий уровень управления; понятную систему управления; понятную систему вза-

В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации.

Основным смыслом внедрения, поддержания и развития корпоративной культуры является приобретение руководством механизмов воздействия на персонал.

имодействия; четкость движения информационных потоков; определенность в кадровой политике; повышение дисциплины в компании;

3) четкую систему реализации решений, принимаемых руководством; четкость в определении функциональных обязанностей сотрудников; повышение эффективности труда.

## Как развивать и поддерживать корпоративную культуру

С целью эффективного управления компанией руководству необходимо выработать ряд мероприятий, направленных на прочное усвоение сотрудниками основных ценностей компании:

— распространение единой идеологии в компании и ее филиалах (например, в виде Кодекса этических норм, корпоративных стандартов и традиций, Концепции кадровой политики);

— совместные семинары первых лиц компании и директоров региональных организаций;

— создание клуба для первых лиц, среднего управленческого персонала компании и их семей;

— организация конкурсов для детей сотрудников компании;

— организация процедуры посвящения при вхождении в коллектив новых сотрудников и т.п.

Перечисленные этапы позволяют не только поддерживать, но и изменять сложившуюся в компании корпоративную культуру. Упомянутый выше Кодекс профессиональных и этических норм как документ включает в себя систематизированный свод законов и правил, регулирующих взаимоотношения сотрудников компании друг с другом и их действия в определенных ситуациях, и следующие пункты:

1) общие положения корпоративной идеологии;

2) история возникновения и развития компании;

3) что ценит и ожидает компания от своих сотрудников;

4) обязательства компании перед сотрудниками;

5) протокол бизнес-норм (общение сотрудников, их внешний вид, этические нормы общения с клиентами, поведение в публичных местах и с представителями средств массовой информации, протокол совещаний, система коммуникативной безопасности в компании включая типы информации, не подлежащей разглашению);

6) ритуалы и традиции (ритуал посвящения, этапы роста сотрудников, поощрения и взыскания, тренинги, семинары, конференции, вечера отдыха);

7) приложение (основные принципы деятельности персонала компании).

Разработка проекта корпоративной культуры связана, прежде всего, с формированием системы ценностей и включает мероприятия:

1) систематизация уже существующих и привнесение новых ценностей;

2) создание корпоративного герба, где каждый символ имеет свой определенный смысл;

Для развития и поддержания корпоративной культуры необходимо понимание руководством того, какой они хотят видеть компанию в будущем, какова миссия компании и как она будет влиять на ее развитие.

3) обеспечение информированности (публичные встречи с руководителями, семинары для первых лиц компании, выпуск внутреннего информационного издания о достижениях компании, сотрудников и их семей, совместные выезды на отдых);

4) обеспечение уверенности в будущем (возможность служебного роста, создание элиты, делегирование полномочий, доверие к людям и друг к другу, возможность «быть услышанным», создание сильных обратных связей в коллективе);

5) формирование кадрового корпуса (аттестация сотрудников, обучение персонала компании);

6) формирование специфического «фирменного» менталитета;

7) создание механизмов поддержания корпоративной культуры.

## Резюме

Для удержания прочных позиций на рынке, создания благоприятного имиджа, а также эффективного управления персоналом особое значение приобретает проблема формирования корпоративной культуры компании, которая складывается не только из внешних атрибутов, но и включает мощные психологические элементы: идеологию и философию компании.

Для развития и поддержания корпоративной культуры необходимо, прежде всего, понимание руководством компании того, какой они хотят видеть компанию в будущем, какова миссия компании и как она будет влиять на ее развитие. И вот тогда хорошо усвоенная сотрудником, особенно вновь поступившим на работу, корпоративная культура в сочетании с элементарным здравым смыслом и простыми стимулами позволит ему ориентироваться в большинстве возникающих ситуаций, что с успехом заменяет или делает ненужным массу специальных инструкций, разъяснений, указаний по тем или иным частным вопросам.

## Это интересно

### НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — «СТУЧАТЬ» НА СВОИХ КОЛЛЕГ

Крупные российские корпорации стали вводить практику доносов, пишет российская газета «Новые известия». Организуются спецслужбы, куда можно жаловаться абсолютно на все: от взяточничества до неряшливости, от сказанного матерного слова до разглашения финансовой тайны. Все заявления рассматривают так называемые офицеры по этике и проводят расследование, опрашивая свидетелей либо прослушивая телефоны. Иногда используются наблюдатели — сотрудники, которые помимо выполнения своих основных обязанностей информируют о происходящем в компании, получая за это доплату. Виновного накажут, а доносителя премируют.

Необходимость внедрения таких служб объясняется контролем за корпоративной этикой. Однако введение систем анонимного доноительства скорее вредит, чем помогает, поскольку отбивает у сотрудников желание работать. Выполнять задание, зная, что в спину тебе постоянно глядят глаза «стучачей», непросто. Сотрудники, опасаясь совершить малейший недочет, перестают проявлять инициативу и не пытаются проявлять творчество. Гораздо лучше создать атмосферу, в которой бы сотрудники по доброй воле старались бы соответствовать корпоративной культуре и работали бы с удовольствием.