

УДК 338.68.15

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УКРАИНЕ***Ячменева В.М., Вериковская Л.И.*

*Рассмотрена ретроспектива формирования корпоративной культуры, проведен анализ теоретического материала. Существование различных мнений на корпоративную культуру привело к дискуссии о понятийном аппарате, это в свою очередь заставило ученых разделить свои взгляды на философские и экономические.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная культура, идеология предприятия, философия предприятия, традиции, поддержка корпоративной культуры.

1) В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции на постсоветском пространстве возникла необходимость в формировании корпоративной культуры как инструмента повышения конкурентоспособности предприятий и организаций.

2) Хотя традиционно, корпоративную культуру рассматривали как нечто обособленное несвязанное с производственным циклом явление, не требующее особого внимания и формализованных затрат, утверждать, что её, как таковой в бывшем Советском Союзе не было, однозначно нельзя.

3) Такие элементы как: доска почета, ветеран труда, почетные грамоты, были ни чем иным как частью корпоративной культуры [6].

4) Сегодня, тема корпоративной культуры становится все актуальней, ею занимаются журналисты, экономисты, управленцы, политики. Их мнения можно встретить на страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, конференциях, заседаниях HR клубов. Большинство крупных компаний основательно подходят к этой проблеме и используют весь потенциал корпоративной культуры на формирование имиджа компании.

5) При этом опыт зарубежных компаний показал, что формирование корпоративной культуры требует от предприятия, его руководства и коллектива в целом много усилий, финансовых и материальных затрат.

Проблемам формирования и развития корпоративной культуры посвящены труды таких ученых как: Е. Тейлор [1], О. Шпенглер [3], Н. Бердяев [3], А.А. Радугин [4], Г.А. Дмитренко [5], А.И. Пригожин [6], Г.О Колесников [7], А.П. Егоршин [8], Г.Л. Хаев [9, 10], А.Л. Еськова [9], О.А. Медведева [10], но вопросы анализа затрат и адаптации зарубежного опыта корпоративной культуры в Украине раскрыты недостаточно.

Целью данной статьи является выявление основных факторов формирования и способов поддержки корпоративной культуры. Задачами являются определение экономической сущности понятия «корпоративная культура», аспекты процесса формирования корпоративной культуры и практических подходов к ее развитию и поддержке. Работа выполнена в рамках научных исследований кафедры менеджмента и диссертации соискателя.

Корпоративная культура - это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта. Г. Форд («Ford Motor Company»), Т. Ватсон (IBM), Э. Хувер (FBI), У. Дисней («Disney Co.») и Д. Пакард («Hewlett-Packard») являются яркими примерами личностей, повлиявших на становление и дальнейшее развитие корпоративных культур ставших известными во всем мире фирм [5].

По мнению ряда ученых корпоративная культура — это система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации или ее подраз-

делениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников.

Первые упоминания о корпоративной культуре и попытках разработать ее концепцию как ветви организационно-управленческой науки относят к 50-м — 60-м годам прошлого века. В 80-е годы в зарубежной литературе появились многочисленные публикации, посвященные этому вопросу. В России и Украине к проблеме корпоративной культуры в 80-е - 90-е годы обратились менеджеры, социологи, психологи, специалисты по общей культурологии, менеджменту. Среди них можно назвать А.А. Радугина [4], Г.А. Дмитренко [5], А.И. Пригожина, Г.О. Колесникова [6,7], А.П. Егоршина [8] и др. Следует отметить, что авторы в своих трудах используют разные формулировки: «идеология организации», «философия организации», «организационная культура», «деловая культура» и т.д. Ни одна из этих формулировок не характеризует в полном объеме понятие корпоративная культура. Например, под «организационной культурой» часто подразумевают культуру организационной работы. Последняя, как и культура труда, культура производства, торговли и вообще культура какой-нибудь деятельности, может считаться частью корпоративной культуры, но далеко не самой главной.

Относительно «идеологии организации», то она составляет очень важную часть корпоративной культуры, которая имеет мощный потенциал влияния на людей. Здесь хотелось бы привести определение, которое дают известные психотерапевты М. Джоунс и Р. Рапопорт: «Идеологии — это формальные системы идей или убеждений, которых придерживаются с огромной цепкостью, ретивостью и эмоциональным вкладом, они имеют свойство сами себя подкармливать, а также стойкие к изменению, вызванному объективным рациональным пересмотром. Идеологии не только воспринимают и интерпретируют мир вокруг них в сроках объектов их собственной схемы убеждений, но они имеют тенденцию быть особенно убежденными в моральной ценности и особенной важности их собственной частной ориентации. Идеология соединяет аспекты среды, что наблюдаются, в определенную систему, заполняя пробелы в знании разными проекциями, что, в конечном итоге, предлагают согласованную систему убеждений, на которой может базироваться и узакониваться действие». М. Джоунс и Р. Рапопорт [3] предложили так называемую «терапию средой». Такой средой и есть в нашем случае корпоративная культура, но она не только лечит, но и передает фирме заряд бодрости, высокую энергетику, что позволяет достичь прекрасных результатов в деятельности.

Появление в теории и практике феномена корпоративной культуры связано в первую очередь с необходимостью усиленного внимания к духовной культуре. Это особенно актуально для отечественных организаций, потому что при трансформации экономики и всего общества необходимо взять правильный старт. В противном случае наша страна обречена остаться в роли догоняющей. По мнению А.В.Бочкарева корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [11].

Другое определение корпоративной культуры включает в себя набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура (иногда называемая организационная культура) состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и др. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п. [12].

Культуру корпорации можно охарактеризовать как выражение базовых ценностей и

норм в организационной структуре, системе корпоративного управления, кадровой политике, осуществляющееся в рамках конкретной предпринимательской деятельности. Содержание корпоративной культуры вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда.

Корпоративная культура — в основном невидимая часть организации. Это не уменьшает ее влияния на поведение сотрудников, но осложняет анализ и управление ею. Она может быть детально регламентирована документами, хотя декларируемыми могут быть лишь отдельные ее принципы и, в конечном итоге, она может существовать без каких-нибудь письменных правил.

В свою очередь, А.П. Егоршин рекомендует составлять подробное описание «философии предприятия (внутренних правил и принципов взаимоотношений рабочих и служащих фирмы)», в который включать детальные гарантии личных и гражданских прав, описание условий труда, вопрос оплаты и т.д. [8]. Такая расширенная трактовка, а также жесткая, документально зафиксированная регламентация поведения полностью отвечают принципам административно-командной системы, что пережила себя. К тому же много из приведенных выше вопросов регламентируются другими документами, например, для предприятия — разными положениями отдела труда и зарплаты, коллективным договором и т.д. Необходимо четко различать вопросы юридические (вопрос права) и вопросы нравственности, вопроса культуры. Правовое поле и этическое поле взаимосвязаны и даже где-то пересекаются, но отождествлять их нельзя.

Однако корпоративный дух организации, как и военный дух армии, нельзя расписать по параграфам. Корпоративная культура — это коллективное, которое стало личностным. Регламентировать же в деталях проявления личности невозможно и вредно с точки зрения современного менеджмента. При этом не исключается декларирование главных положений корпоративной культуры руководством организации, ее пропаганду в средствах массовой информации и даже написания короткого положения о корпоративной культуре. Содержание этого положения никем не регламентировано.

Г.Л. Хаек утверждает, что корпоративная культура — это целостность, но она является многоаспектной. Да, существуют нормы поведения, которых сотрудники придерживаются «де факто», а также те, какие они считают идеалом. Существует корпоративная культура, которая уже сложилась, и та, к которой стремится коллектив организации. Принципы сотрудников могут несколько отличаться от принципов руководителей. Наконец, в подразделах организации может существовать своя субкультура. Чем более эффективно работает организация, чем больше она способствует росту материальных и духовных благ ее сотрудников, всего общества, чем больший взнос в эту работу собственно корпоративной культуры, тем в большей степени сближаются эти аспекты [13].

Н.А. Бердяев утверждает, что на формирование корпоративной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. Внутренняя среда организации — это та часть внешней среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой [3].

Среди многообразия типов корпоративных культур выделяются несколько основных, авторами которых являются К. Камерон и Р. Куинн [3]:

- иерархический тип - культура, ориентированная на системность, порядок;
- клановый тип - культура, фокусирующая внимание на качестве отношений;
- адхократический тип — культура, ориентированная на предпринимательство и творчество;
- рыночный тип — культура, в первую очередь, ориентированная на результат и выполнение задачи любой ценой.

Как и в характере человека, где основой является сочетание нескольких типов темперамента, так и в корпоративной культуре компании проявляются несколько основных типов культуры. Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные этапы этого процесса включают в себя: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И, уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Весь процесс и его результаты целесообразно отразить в таком документе, как корпоративное руководство. Он особенно полезен в ситуациях приема на работу, адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько сотрудник разделяет ценности организации [6].

Можно выделить ряд факторов, совокупность которых ложится в основу корпоративной культуры [11].



**Рис.1. Совокупность факторов формирования корпоративной культуры.**

**1. Поведение руководителя.**

Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. Значительное влияние лидера на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью.

**2. Заявления, призывы, декларации руководства.**

Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

**3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.**

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Известно, что люди в различной степени проявляют свою индивидуальность в процессе выполнения работы-распоряжения вышестоящего руководителя. В результате проявляются не только разные стили в выполнении одной и

той же работы, но различные образцы отношений между сотрудниками данной организации. Со временем такие образцы «типизируются». Из них вырастают традиции: культура взаимоотношений, характер и направленность того, как люди взаимодействуют в организации.

#### 4. Обучение персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

#### 5. Система стимулирования.

Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством корпоративной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

#### 6. Критерии отбора в организацию.

Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

#### 7. Установление ключевых целей и выбор средств их достижения.

Используя выработанный совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную миссию своей организации, а не то, о чем так красиво заявляют с высоких трибун для акционеров. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии.

#### 8. Организационные традиции и порядки.

Известно [13], что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на корпоративную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

#### 9. Широкое внедрение корпоративной символики.

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

## ВЫВОДЫ

Формирование корпоративной культуры зависит во многом от выбранного его типа, который ложится в ее основу и только потом будет избирательно проявлять направления развития.

Культурой необходимо заниматься не менее серьезно, чем любыми другими вопросами, связанными с деятельностью организации. Необходимо проводить диагностику культуры, уметь анализировать факторы, оказывающие на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку

различных ее элементов, определять пути ее развития.

Формируя корпоративную культуру, предприятие сознательно идет на целый ряд затрат. Именно анализ и учет затрат связанных с формированием корпоративной культуры позволит предприятию классифицировать их на прямые и косвенные затраты.

По своей сути корпоративная культура является скрытым резервом предприятия в его текущем и стратегическом развитии.

Перспективность дальнейшего исследования лежит в формировании принципов корпоративной культуры на украинских предприятиях с учетом национальных особенностей, условий и факторов.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Энциклопедический словарь по курортологии/Под общ. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 478 с.
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 307 с.
3. Бердяев Н.А. Смысл истории – М.: Мысль, 1990. – 175 с.
4. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. – Воронеж: Гос. Арх.: Строит. Акад: Высш. Шк. Предприним., 1995. – 194 с.
5. Дмитриенко Г.А. Факторы богатства и бедности. Концепция антропосоциального управления переходным обществом// Персонал. – 1998. - №1. – С. 7-11.
6. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.; Наука, 1995. – 215 с.
7. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. - №3. – С. 40-46.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
9. Хаєт Г.Л., Еськова А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. - Донецк: Ин-т экон. пром-ти НАН Украины, 2000. – 553 с.
10. Хаєт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и Ценности человека. – Краматорск: ДГМА, 2001. - 267 с.
11. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры - <http://quality.eup.ru/Technology/Scripts/phpBB2/>.
12. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
13. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Под ред. Г.Л. Хаєка. – К.: ЦНЛ, 2003. – 403 с.