

Н.С. Морозова¹
А.С. Макарова²

N.S. Morozova
A.S. Makarova

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE OF WESTERN AND RUSSIAN COMPANIES

В статье анализируется зарубежная и российская практика формирования корпоративной культуры. Корпоративная культура является важнейшим фактором, определяющим успех и стабильность компании. Она позволяет повысить лояльность персонала, объединить всех сотрудников в единую команду, снизить текучесть кадров, увеличить производительность труда.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, зарубежные и российские компании.

The article analyzes the foreign and Russian practice of corporate culture. Corporate culture is an important factor in determining the success and stability of company. It allows to increase the loyalty of staff, to unite all employees into a single command, reduce turnover, and increase the productivity.

Keywords: corporate culture, organizational culture, foreign and Russian companies.

В последние годы у топ-менеджеров компаний наблюдается повышенный интерес к проблеме формирования корпоративной культуры, что связано с осознанием важности воздействия корпоративной культуры на успешную деятельность практически любой компании [2]. В научных трудах, посвященных данной теме, можно обнаружить два понятия: *корпоративная культура* и *организационная культура*. Часть авторов считает эти термины синонимами, другие же считают, что они имеют разное значение.

Определения *corporate culture* и *organizational culture*, используемые зарубежными авторами, указывают на то, что понятие *корпоративная культура* тождественно понятию *организационная культура*. В. Шейн и Т. Дил предлагают трактовать организационную (корпоративную) культуру как комплекс базовых предположений, разработанных в организации для того, чтобы разрешить проблему внешней адаптации и внутренней интеграции» [4]. К. Камерон и Р. Куин

также отождествляют термины корпоративной и организационной культуры [1].

Российские ученые С.В. Иванова, В.А. Спивак, О.С. Вихановский считают, что «организационная культура идентична корпоративной, а именно: она включает в себя философию и идеологию организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива. При этом эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [4].

А. Тоффлер, А.Э. Капитонов, Э.А. Капитонов связывают появление корпоративной культуры с переходом от индустриально-капиталистического общества к постиндустриальному, или информационному. Они полагают, что организационная культура характерна для индустриального общества, а корпоративная – для информационного. Под организационной культурой они понимают качественное состояние организационного устройства компании, системы управления, способа освоения экономических ресурсов, осуществления хозяйственных усилий в производстве товаров и услуг, взаимодействия с внеш-

¹ Доктор экономических наук, доцент, декан факультета бизнес-технологий в туризме АНО ВО «Российский новый университет».

² Магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

ней средой. Корпоративная культура трактуется как приобретенное, усвоенное и воплощаемое позитивное корпоративное поведение и общение работников корпорации как внутри компании, так и вне ее на основе коллективно разделяемых профессиональных интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления и самой общественности. Таким образом, можно сделать вывод о том, что источником появления корпоративной культуры является организационная культура, которая изменилась в ходе времени.

В.В. Щербина и Ю.Д. Красовский придерживаются теории, что корпоративная культура является частью организационной культуры. Эта теория менее распространена, при этом отличия между понятиями корпоративной и организационной культуры представляются неубедительными. Например, организационную культуру рассматривают как культуру материнской организации, а корпоративную – как культуру подразделений этой организации в других странах.

Рассматривая понятие корпоративной культуры как общепрофессиональное для определенной сферы, следует отметить, что она должна включать в себя широкие нормы и ценности работников, занятых в этой сфере деятельности. Организационная культура будет определять ценности и нормы только в конкретной компании. А.И. Пригожин подчеркивает, что, умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей, можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом [5].

Ряд авторов полагает, что понятия корпоративной и организационной культуры самостоятельны, но имеют общие элементы. Так Т.Ю. Базаров определяет организационную культуру как интегральную характеристику организации, данную в языке определенной типологии (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности) [8].

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, принимаемый всеми членами организации и задающий общие рамки поведения, разделяемые большей частью работников организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Она регламентирует поведение работника и дает возможность прогнозировать его реакцию в критических ситуациях.

А.А. Максименко считает, что основным параметром разграничения понятий является размер компании. Для малых и средних компаний, состоящих из десятков или сотен работников, более подходит понятие *организационная культура* (личностный или статусно-ролевой контакт, развитая внутренняя неформальная структура и т.п.). В крупных организациях, имеющих в своем составе несколько тысяч человек, обычно отсутствует внутренняя неформальная структура, статусно-ролевой контакт или вообще знакомство на уровне статусов, и применительно к таким организациям следует применять термин *корпоративная культура* [4]. И.В. Грошев считает, что термин *организационная культура* применима к локальной отраслевой организации, а термин *корпоративная культура* – к многопрофильной международной корпорации [4].

Таким образом, анализ существующих подходов к понятиям организационной и корпоративной культуры позволяет говорить о том, что чаще всего авторы их отождествляют.

Для понимания различий в подходах к формированию корпоративной культуры в российских и зарубежных компаниях следует рассмотреть практический опыт наиболее успешных компаний, сформировавших ярко выраженный стиль корпоративной культуры. К наиболее успешному российскому опыту создания корпоративной культуры следует отнести авиакомпанию «Аэрофлот». Одним из нестандартных решений при формировании элементов корпоративной культуры является создание музея «Аэрофлота», который расположен в Центре подготовки персонала компании и больше похож на клуб по интересам. Он представляет собой объединение сотрудников компании из различных подразделений, при этом любой желающий может посетить лекции, семинары или попробовать силы в управлении самолетом на компьютерном симуляторе. Главной идеей музея является создание коммуникационной площадки для различных целевых аудиторий (сотрудников, студентов, журналистов). Основной задачей является поддержание высокой репутации компании, привлечение высокопрофессиональных специалистов, повышение квалификации и передача опыта как новым, так и опытным сотрудникам [3]. Кроме клуба в «Аэрофлоте» существуют элементы нематериальной мотивации персонала, в том числе награды и знаки отличия. Самой почетной наградой считается знак «Отличник Аэрофлота». Каждая компания гордится сотрудниками, которые посвятили многие годы работы данной организации. «Аэрофлот» – не исключение, для от-

личия таких почетных сотрудников был введен значок с эмблемой в виде крыльев с серпом и молотом. Он вручается людям, которые отработали в компании 35 лет. Еще одним элементом корпоративной культуры в «Аэрофлоте» являются каналы внутрифирменных коммуникаций. К ним относятся газета «Мой Аэрофлот» (целевая аудитория – производственные подразделения), внутренний портал Int.Aeroflot.ru (целевая аудитория – коммерческий и управленческий отделы), организация корпоративных и образовательных мероприятий (тренингов, семинаров, обсуждений) с участием топ-менеджеров на базе музея авиакомпании, издание книг об истории «Аэрофлота».

Примером зарубежной практики формирования корпоративной культуры является одна из бюджетных американских авиакомпаний JetBlue. После прихода нового директора Д. Нилмэна была кардинально изменена корпоративная культура этой авиакомпании. Всех сотрудников – от уборщиц до пилотов – Д. Нилмэн стал называть членами экипажа, что повысило самоопределение каждого сотрудника. Главным принципом формирования новой корпоративной культуры авиакомпании стала фраза «если хорошо относиться к сотрудникам, то они будут, в свою очередь, хорошо относиться к клиентам». Ключевым признаком корпоративного стиля является высказывание вице-президента авиакомпании по операционной деятельности Э. Спэйна: «У нас нет слова “они”, у нас есть “мы” и “наше”. Мы делим и успехи, и неудачи» [6]. Основным принципом создания корпоративной культуры в этой авиакомпании явилось единение всех ее сотрудников независимо от должностей и статуса в компании. Так, свои пожелания и решения директор компании Д. Нилмэн доводит до сотрудников лично на встречах. Ежемесячно проводятся встречи с отделами компании, на которых новым сотрудникам рассказывается о компании, о том, какой вклад в успех компании делает каждый человек, работающий в ней. Каждый сотрудник авиакомпании должен посещать семинары по экономике и финансам и читать деловую литературу, тем самым подтверждается тезис о том, что каждый сотрудник участвует в прибыли авиакомпании, получая процент годовой премии в зависимости от доходов. Особое внимание уделяется пилотам компании. Им дают возможность участвовать в бизнесе, а не только управлять самолетами. Некоторые пилоты работают над составлением детальных схем аэропортов, другие проводят анализ навыков и знаний коллег, вносят предложения по обуче-

нию персонала. Вся территория авиакомпании поделена на регионы, за которые отвечают региональные директора. Они должны ежемесячно посещать своих сотрудников и некоторое время работать вместе с ними, разделяя их обязанности. Все это помогает персоналу поддерживать коммуникации с высшим руководством авиакомпании и формировать лояльность сотрудников по отношению к компании. Быстрое развитие и расширение компании породило проблему взаимодействия новых сотрудников и старожилов. Д. Нилмэн решил эту проблему путем создания духа соревнования, при этом он постоянно показывает каждой стороне, каков их вклад в бизнес компании. Сегодня авиакомпания JetBlue имеет весьма высокий уровень загрузки рейсов, каждые три недели происходит увеличение парка самолетов. Главный фактор успеха авиакомпании – это повседневная и кропотливая работа с персоналом. «Я всегда говорю менеджерам компании: работайте так, как будто вы работаете в маленькой компании с сотней-другой сотрудников», – объясняет исполнительный директор Дэвид Нилмэн [7].

Компания Danubius Hotels, крупнейший оператор гостиничного дела в Центральной Европе, также является примером правильного выбора стратегии развития корпоративной культуры. В 72 отелях компании работают 5 500 человек, из которых около половины трудятся на территории Венгрии. Ш. Бетех, директор компании, считает, что к лидерству его привел особый стиль управления. Он лично знаком как минимум с 70% персонала компании, знает интересы их и членов их семей [7]. Эта компания обогнала лидеров гостиничного бизнеса Европы именно благодаря своей корпоративной культуре. В каждой новой стране, куда приходила Danubius Hotels, выстраивалась очередь из желающих работать в ней, притом что заработная плата ненамного превышала среднерыночную.

Таким образом, основное отличие российской корпоративной культуры от зарубежной состоит в том, что в российских компаниях делается акцент на развитии творческих способностей персонала, создании своеобразных кружков по интересам внутри компании. В зарубежных компаниях развивают коллективизм и равноправие, большое внимание уделяют семьям сотрудников, так как считают, что поддержка семьи – самое главное. По мнению HR-специалистов, корпоративная культура эффективных российских компаний представляет симбиоз принципов формирования российской и зарубежной корпоративных культур.

Литература

1. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

2. Морозова Н.С., Макарова А.С. Инструменты формирования корпоративной культуры на крупных предприятиях // Цивилизация знаний: российские реалии : труды Шестнадцатой Международной научной конференции, г. Москва, 24–25 апреля, 2015 г. – М. : РосНОУ, 2015. – С. 225–229.

3. Душа компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ci-journal.ru/article/409/200804_dusha_aeroflota (27.04.2015).

4. Корпоративная культура [Электронный

ресурс] Режим доступа: http://new.elib.altstu.ru/disser/conferenc/2009/feb16_19/pdf/052kniga.pdf (01.05.2015).

5. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2164> (22.04.2015).

6. Корпоративный экипаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/korporativnyu-ekipazh> (27.04.2015).

7. Навыки противостояния глобализации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://new.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_1804/ (27.04.2015).

8. Организационная культура [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/organizacionnaya-kultura> (25.04.2015).