

**Д.Н. КАЙРОЛЛА,<sup>1</sup>**  
магистрант.  
**Г.Ж. НУРМУХАНОВА,<sup>1</sup>**  
д.э.н., профессор.  
Университет «Туран»<sup>1</sup>

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: СУЩНОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

### **Аннотация**

Понятие «корпоративная культура» зародилось в развитых странах и прочно укоренилось в современном менеджменте компаний. «Узловыми» элементами корпоративной культуры являются взаимоотношения людей, уровень лояльности сотрудников, сложившиеся традиции. Она представляет собой комплекс разделяемых членами компании взглядов, образцов поведения, эмоций, взаимодействий и методов ведения бизнес-процессов, которые придают компании собственную «окраску». Топ-менеджмент таких зарубежных компаний, как APPLE, MICROSOFT, INTEL и DELL, является приверженцем управленческой концепции «корпорация – сообщество» и избегает подход «корпорация – машина». Именно сообщества, а не системы «механизмов» стали двигателями быстрого продвижения в сфере электроники и высоких технологий американскими компаниями. Говоря о корпоративной культуре, важно отметить кадровую политику как ее управленческий инструмент, воссоздающий специфические подходы к набору и отбору персонала, формированию качественных требований к личным и профессиональным характеристикам сотрудника. Набор требований к востребованному претенденту диктуют корпоративная культура компании, ее ценностные ориентации, этические ограничения, особенности национального менталитета. Стратегически ориентированные топ-менеджеры преуспевающих компаний классифицируют корпоративную культуру как внушительный стратегический инструмент, ориентирующий сотрудников и группы компании на реализацию общих целей и ценностных установок, вовлекающий коллектив в процесс эффективного взаимодействия, обеспечивающий преданность делу и компании.

Ключевые слова: корпоративная культура, кадровая политика, ценностные установки, эффективное взаимодействие, сотрудничество, собеседование, ответственность.

Сегодня понятие «корпоративная культура» прочно вошло в обиход современного менеджмента, стало неотъемлемым условием успешной работы компаний, фундаментом их динамичного роста, гарантом стремления к повышению результативности. А зародилось оно в развитых странах еще в XX в. Тогда это было связано с необходимостью регламентации связей во внутренней среде фирм и корпораций, осмыслении их роли и места в системе торговых, промышленных и экономических взаимодействий.

В таблице 1 (стр. 230) представлены наиболее распространенные определения корпоративной культуры в контексте многообразия ее черт в компании.

Однако какими бы обильными ни были определения корпоративной (организационной) культуры, во многом они сходятся. В большинстве толкований авторы ссылаются на базовые суждения, которых придерживается персонал компании. Подобные суждения сопряжены с восприятием окружающего пространства (группы, самой компании, общества, мира) и разрешающих его переменных (природа, время, работа, отношения и пр.).

Так, опираясь на перечисленные аспекты, корпоративная культура – это набор базовых ценностей, убеждений, соглашений и норм, которые понимают и принимают все члены компании. Своего рода это формула: общие ценности – выгодные отношения и сотрудничество – ответственное организационное поведение.

На самом деле структура ценностей и догадок о внутренней среде постигается в течение соприкосновения с внешними и внутренними проблемами, способствует выживанию и достижению успеха в конкурентном поле.

Отношения и сотрудничество формируются в процессе взаимодействия индивидов и групп и основаны на ценностях (или ценностных ориентациях). Ценности ориентируют сотрудника и группу на эффективное (допустимое) поведение, так как, например, в некоторых компаниях считается правомерным поведение клиента, следовательно, клиент не может влиять на про-

счета в работе компании. В любом случае принятая ценность помогает сотруднику понять, как действовать в конкретной ситуации. Процесс формирования корпоративной культуры интересен для компании возможностью регулирования поведенческих отношений сотрудников в контексте приемлемых для компании ценностей, но не всегда приоритетных в целом для общества.

Таблица 1 – Определения понятия «корпоративная культура»

Определение	Автор, источник
1. Как повторяющиеся модели поведения в отношениях людей: язык, проявление уважения, устоявшиеся манеры	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом
2. Как доминирующие ценности, крепнущие в организации	Лапина Т.А. Корпоративная культура
3. Как групповые нормы	Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации
4. Как философия, обозначающая политику организации	Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организацией
5. Как правила игры, иницируемые компанией, способы и навыки, которыми должен овладеть новый сотрудник, чтобы вписаться в члены организации	Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура
6. Как комплекс духовных и вещественных ценностей, образов, согласующихся между собой, свойственных данной компании, определяющих ее индивидуальность и самосознание себя и окружающих в социальной и материальной среде, отражающийся на поведении людей, их взаимодействии.	Акимова Т.А. Теория организации
Примечание – Составлено автором на основе [1–8].	

Многие компании имеют специальные кодексы или правила, проповедующие собственные ценностные ориентации. Сущность этих ценностей фиксируется через реальные мифы, исторические факты, сложившиеся легенды. В течение жизненного цикла компании происходит пересказ и толкование мифов и легенд. Как следствие, именно они чаще имеют больший резонанс у сотрудников по сравнению с ценностями, описанными в буклете компании.

Многие ключевые вопросы, связанные с корпоративной культурой, сами по себе не являются неведомыми. Так например, У. Оухи аналогично популярной «теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора, разработал «теорию «Z»; его понятие культуры предполагает наличие символики, создание церемоний и усвоение мифов, которые формируют мировоззрение сотрудников. Известный антрополог М. Мид рассматривает корпоративную культуру через постижение поведенческих аспектов и передачу их новым членам организации [3].

«Узловыми» элементами корпоративной культуры являются взаимоотношения людей, уровень лояльности сотрудников, сложившиеся традиции, укореняющие внутреннюю среду компании. Она представляет собой комплекс разделяемых членами компании взглядов, образцов поведения, эмоций, взаимодействий и методов ведения бизнес-процессов, которые придают компании собственную «окраску». Идентификация корпоративной культуры возможна посредством схемы четырех типов корпоративной культуры: клановой, адхократической, иерархической, рыночной. Этот подход предложен К. Камероном и Р. Куинном.

Таблица 2 – Типы корпоративной культуры

Тип	Сущностные ориентиры
Клановая культура	Организация как семья. Лидеры выполняют роль воспитателя (родителя). Основа организации: преданность и традиции, совершенствование личности, сплоченность и благоприятный моральный климат. Отношения: радушие к потребителям и уважение к людям, бригадная работа, включение людей в бизнес и компромисс. Лидерство: ориентированное на людей и процессы (пособник); проявляющее заботу и участие (наставник)

Продолжение таблицы 2

Адхократическая культура	<p>Организация – динамичное предпринимательство, творчество, возможность риска. Лидеры – пионеры, готовые подвергнуть себя риску.                  Связующая сущность: преданность экспериментированию и новаторству, акцент на увеличение и приобретение инновационных ресурсов, в производстве – уникальные и новые продукты и/или услуги, персональная инициатива и свобода.                  Лидерство: предвидящее изменения (новатор); ориентированное помыслами в будущее (провидец)</p>
Иерархическая (бюрократическая) культура	<p>Организация – формализованное и структурированное место, управление по процедурам. Лидеры – разумные координаторы и организаторы                  Организацию характеризуют формально прописанные правила и организационная политика, создание стабильности и реализация показателей целенаправленного рентабельного выполнения заданий, гарантия занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости.                  Лидерство: 1. Экспертное (инструктор). Личность, концентрирующая внимание на деталях и компетентная в деле. В основе влияния – управление информацией. 2. Поддерживающее структуру и рабочий поток (координатор).                  Одобряются стабильность, регулирование и контроль</p>
Культура, соответствующая рыночным отношениям	<p>Организация ориентирована на выполнение поставленной задачи.                  Лидеры – непреклонные руководители и жесткие конкуренты, убежденные приверженцы.                  Организация нацелена на победу, высокую репутацию и успех, на действия, приносящие выгоду и решение сложных задач, выполнение адекватных целей. Быть успешным – уметь проникать на новые рынки и захватывать новые ниши.                  Лидерство: ориентир на решение задач и достижение целей, получение выгод в конкурентных ситуациях (боец), постановку задач и принятие решений (постановщик)</p>
Примечание – Составлено автором на основе [9].	

В основе представленного подхода к типизации корпоративной культуры лежат критерии, определяющие точно ценности организации:

- ◆ гибкость;
- ◆ стабильность;
- ◆ фокус внутри и интеграция;
- ◆ фокус вне и дифференциация.



Рисунок 1 – Критерии, определяющие типы корпоративной культуры

Примечание – Источник [9].

Многие исследователи констатируют факт формирования новой культуры управления – на смену прежней жесткой иерархической «механистической» организации компаний приходит современная, основанная на системе корпоративных ценностей, а ключом к успеху в этой связи становится человеческая индивидуальность. Топ-менеджмент таких компаний, как APPLE, MICROSOFT, INTEL и DELL, является приверженцем управленческой концепции «корпора-

ция – сообщество» и избегает подход «корпорация – машина». Например, Билл Гейтс выстраивал в своей компании тип управленческой культуры, на его взгляд, единственно возможный: «Корпоративная культура создает комфортную атмосферу для реализации потенциала каждого сотрудника и его творческой инициативы. Притом что MICROSOFT – большая компания с огромными ресурсами, сохраняется структура динамичных малых групп, где чувствуется значимость каждого. Генерирование идей осуществляется конкретными людьми, и компания нацелена на доведение творческих инициатив до реального результата». Именно сообщества, а не системы «механизмов» стали двигателями быстрого продвижения в сфере электроники и высоких технологий американскими компаниями.

Говоря о корпоративной культуре, важно отметить кадровую политику как ее управленческий инструмент. В материалах интервью с ведущими рекрутинговыми агентствами и руководителями крупных иностранных компаний, работающих на казахстанском рынке, можно узнать много интересной информации о роли корпоративной культуры. В частности, от специфических подходов к набору и отбору персонала к формированию качественных требований к личным и профессиональным характеристикам сотрудника, что диктуют своеобразная корпоративная культура компании, ее ценностные ориентации, этические ограничения, особенности национального менталитета [10].

Подбор персонала также имеет свою специфику. Так, например, европейские (Великобритания, Германия) и американские компании подбирают сотрудников через услуги рекрутинговых агентств, публикацию объявлений в газетах о вакансиях, осуществляют самостоятельный отбор на основе полученных резюме.

Процедура собеседования в иностранных компаниях проходит очень тщательно. Наряду со стандартными требованиями к кандидатам – высшим образованием, иностранным языком, опытом работы, предъявляются конкретные требования к психологическому портрету сотрудника, желанию работать в конкретной компании. Для немцев подобный энтузиазм не представляет особого интереса, они предпочитают делового, серьезного, педанта- профессионала. Для французов и итальянцев предпочтительны мягкие и общительные сотрудники. Представители японских и других восточных компаний уважают преданность компании, управляемость, бесконфликтность, коллективизм, что рассматривается в дополнение к профессионализму.

Авторами проведено исследование корпоративной культуры компании Danone, которая позиционируется как компания № 1 в мировом масштабе и производит и продает свежие молочные продукты.

Бренд Danone существует с 1919 г. и насчитывает уже 100 лет. Сегодня компания представлена в 180 странах, общий штат сотрудников компании насчитывает свыше 100 000 человек.

Современная группа компаний Danone основана в 1972 г. и имеет штаб-квартиру в Париже. Несмотря на то что компания имеет четкую иерархическую структуру, решение крупных операционных вопросов происходит на уровне страны. Руководство компании поощряет выпуск продуктов, специфичных для локального рынка, в Казахстане, например, это айран и тан.

Региональный офис в Алматы осуществляет деятельность не только локально, но и охватывает Кыргызстан и Узбекистан, а в планах – Туркменистан.

Для менеджмента компании, наполовину состоящего из иностранцев, интересна традиция потребления кисломолочных продуктов населением региона. Однако 13 кг потребляемой кисломолочной продукции в Казахстане, что является средним мировым показателем, не идет ни в какое сравнение с такими странами, как Испания или Франция, потребляющих 30–40 кг кисломолочной продукции в год.

Корпоративная культура Danone сформирована на основе ценностей компании: H.O.P.E. Они представлены как английская версия аббревиатуры слов Humanism, Openness, Proximity, Enthusiasm (гуманизм, открытость, близость, энтузиазм. Получается слово «надежда») [9].

Эти ценности сформировались под влиянием французских корней компании и международного менеджмента в Казахстане. Программа «данонизации» реализуется в любой стране, где работает сотрудник. Менеджер по дистрибуции во Франции имеет такие же права на равный набор социальных льгот, медицинскую страховку, возможности для обучения и развития, как и оператор на заводе в Казахстане.



Рисунок 2 – Ценности компании Danone

Примечание – Источник [9].

К ключевым ценностям компании можно отнести открытость и равноправие, приветливость и дружелюбие. Компании присущ гуманизм, который проявляется и в направленных на детей социальных проектах.

Ежегодно в компании улучшаются социальные льготы, открываются новые программы, придающие сотрудникам чувство заботы и формирующие их высокую лояльность. Большое значение уделено обучению сотрудников через принцип «Onelearning a day». Руководство имеет большой интерес к тому, чтобы развивать каждого своего сотрудника: с одной стороны, увеличивает продуктивность обучающихся, ставя конкретные цели и давая установку на их выполнение в ежедневной деятельности, с другой – личностное развитие – изучение английского, Excel и навыков презентации, кросс-функциональные проекты на основе нетворкинга и коучинга и др. В компании функционирует внутренний портал электронного обучения, где загружены материалы обучения, видеоконтент и задания для самостоятельного изучения. Допуск к порталу имеют все сотрудники.

Формирование досуга коллектива – одна из важных задач реализации корпоративной культуры компании. Среди мероприятий можно отметить создание в центральном офисе киноклуба, проведение сессий по развитию эмоционального интеллекта, футбольные соревнования Danone Football Competition в глобальном масштабе и тематические мероприятия: Новый год, 365 дней без несчастных случаев, День молока.

Основным лозунгом сотрудников Danone является нацеленность на то, чтобы делать больше, чем требуется, и это – залог успеха. Подобное отношение к работе не остается незамеченным, и руководство это ценит.

Исследование показало, что сегодня современные компании редко подпадают под определенный тип идентификации по корпоративной культуре. Зачастую наблюдается своеобразный микс, характерный для разных типов. Так и корпоративная культура компании Danone рассматривается как комбинация клановой и адхократической культур с проявляющимися элементами иерархического и рыночного типа.

Таким образом, кадровая политика является фундаментальным компонентом для корпоративной культуры государств Европы, Азии и Америки. Однако она должна воодушевляться, «оживляться» корпоративной культурой, стать эмоциональным духом всех сотрудников компании. При условии, когда сотрудники и топ-менеджмент ясно и четко представляют себе закономерность, полезность и непротиворечивость положений кадровой политики, компания может констатировать трансформацию кадровой политики в ключевой аспект корпоративной культуры.

Стратегически ориентированные топ-менеджеры преуспевающих компаний классифицируют корпоративную культуру как внушительный стратегический инструмент, ориентирую-

щий сотрудников и группы компании на реализацию общих целей и ценностных установок, вовлекающий коллектив в процесс эффективного взаимодействия, обеспечивающий преданность делу и компании.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Корпоративная культура как элемент менеджмента: //https://works.doklad.ru/view/qzj9WAVVyvc.html (дата обращения: 10.05.2019).
- 2 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 201 с.
- 3 Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. – СПб. [и др.]: Питер – Москва, 2013. – 635 с.
- 4 Организационная культура: экзамен. – Москва, 2012. – 656 с.
- 5 Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
- 6 Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 1996. – С. 403.
- 7 Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – Москва: Логос, 2016. – 871 с.
- 8 Акимова Т.А. Теория организации. – Москва: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2013. – 440 с.
- 9 Типы организационной культуры: //https://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm (дата обращения: 13.06.2019).
- 10 Коновалова В.Г. Управление организационной культурой. – М.: Проспект, 2014. – 302 с.

#### Аңдатпа

«Корпоративтік мәдениет» тұжырымдамасы дамыған елдерде пайда болды және компаниялардың заманауи басқарылуына негізделген. Корпоративтік мәдениеттің «негізгі» элементтері: адамдардың қарым-қатынасы, компанияның қызметкерлерге деген адалдығы, компанияның ішкі құрылымын нығайтуға бағытталған дәстүрлер жиынтығы. Бұл компания мүшелері, мінез-құлық стандарттары, көңіл-күйлер, рәміздер, қарым-қатынастар және компанияның жеке басын анықтайтын бизнесті жүргізу жолдары туралы ортақ пікірлердің жиынтығы. APPLE, MICROSOFT, INTEL және Dell сияқты шетелдік компаниялардың топ-менеджменті «корпорация – қауымдастық» басқару тұжырымдамасын ұстанады және «корпорация – машина» тәсілінен бас тартады. Электрондық жоғары технологиялық индустрияда жұмыс істеп жатқан американдық компаниялардың табысқа жетуіне мүмкіндік беретін «механизмдер» емес, қоғамдар. Корпоративтік мәдениетті басқарудың маңызды саласы кадрларды іріктеу әдістерінің ерекшелігін, қызметкердің кәсіби, жеке қасиеттеріне қойылатын талаптар жүйесін көрсететін кадр саясаты болып табылады. Алайда ізденуші үміткерге қойылатын талаптар корпоративтік мәдениет, құндылық бағдарлары, этикалық шектеулер және ұлттық менталитеттің ерекшеліктері болып табылады. Табысты компаниялардың стратегиялық бағдарланған топ-менеджерлері корпоративтік мәдениетті компанияның қызметкерлері мен топтарын жалпы мақсаттарға қол жеткізуге және нәтиже мен компанияға адалдықты қамтамасыз ететін тиімді өзара іс-қимыл үдерісіне қатысатын құндылыққа деген көзқарастарға жетуге бағыттайтын әсерлі стратегиялық құрал ретінде жіктейді.

Тірек сөздер: корпоративтік мәдениет, кадр саясаты, құндылық қатынас, тиімді өзара іс-қимыл, ынтымақтастық, сұхбат, жауапкершілік.

#### Abstract

The notion of "corporate culture" originated in developed countries and is firmly rooted in the modern management of companies. The key elements of the corporate culture are: human factor, employee's loyalty to the company, a set of traditions. It is a complex of opinions shared by members of the company, standards of behavior, moods, symbols, attitudes and ways of doing business, which determine the individuality of the company. Top management of foreign companies such as Microsoft, Dell, Intel, and Apple is committed to the management concept of "corporation – community" and avoids the approach "corporation – machine". It was the communities, not the "mechanisms" systems that enabled American companies operating in the electronic advanced technology industry to quickly achieve success. An important area of corporate culture management is HR policy, reflecting the specificity of personnel selection approaches, the system of requirements for professional, personal qualities of personnel. However, the set of requirements for the sought-after applicant is dictated by the company's corporate culture, its values orientation, ethical restrictions, and peculiarities of the national mentality. Strategically oriented top managers of successful companies classify corporate culture as a significant strategic tool, which directs employees and groups of the company to the realization of common goals and values involving the team in the process of effective interaction, ensuring commitment to the cause and the company.

Key words: corporate culture, personnel policy, values, effective interaction, cooperation, interview, responsibility.