

УДК 33

DOI 10.21661/r-113464

**А.В. Колесников****КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация:** в данной статье представлен материал, иллюстрирующий результаты влияния корпоративной культуры на процесс принятия управленческих решений, на рутинную операционную ежедневную работу в компании, способы и методы развития бизнеса, на мотивацию основных стейкхолдеров. Поставленные задачи решаются через анализ систем управления в логике модели McKinsey 7S. Автор на основе подхода Ф. Харриса и Р. Морана рассмотрены особенности воздействия корпоративной культуры на систему управления ведущих российских компаний.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, модель McKinsey 7S, подход изучения корпоративной культуры, монокроническая традиция, полихроническая традиция, восприятие временного фактора.

**A.V. Kolesnikov****CORPORATE CULTURE IN A MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract:** in this article contains material illustrating results of influence of a corporate culture on the process of management decisions acceptance for routine operational daily work is provided to the companies, methods and methods of business development, on motivation of the main stakeholder. An objective is decided through the analysis of management systems in logic of the McKinsey 7S model. The author, on the basis of F. Harris and R. Moeran's approach considered features of impact of a corporate culture on a management system of the leading Russian companies.

**Keywords:** corporate culture, McKinsey 7S model, Harris and R. Moeran approach of studying of a corporate culture, monochronic and polychronic traditions of perception of a temporary factor.

В настоящее время существует большое количество подходов к классификации инструментов влияния корпоративной культуры на повседневную операционную деятельность компании. Так, Фредерик Харрис и Роберт Моран, американские ученые, специалисты по социальной психологии и организационному поведению предлагают следующие направления воздействия корпоративной культуры на компанию:

- осознание себя и своего места в организации;
- система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализация работника;
- трудовая этика и мотивирование [1].

Осознание себя и своего места в организации проявляется в том, что корпоративная культура формирует поведенческие модели персонала в широком диапазоне от необходимости сдерживать проявление своего настроения доощерения внешнего проявления эмоциональных переживаний относительно профессиональной деятельности. Существуют организации, в которых к персоналу относятся как к сообществу профессионалов и экспертов, имеющих важное значение для фирмы в силу обладания ими уникальных знаний и профессиональных навыков. В противоположность им есть компании со сложившейся системой отношений к сотрудникам как безэмоциональным исполнителям отдельных функций и распоряжений менеджеров с акцентом на точности и пунктуальности реализации указаний.

К способам реализации корпоративной культуры воспроизводящей ощущения домашней обстановки на рабочем месте можно отнести зонирование офиса на рабочую часть и места отдыха. Характерными примерами корпора-

тивных культур, формирующих у персонала чувство сопричастности с компанией является атмосфера, созданная в компаниях Google, Mail.ru. Однако, даже элементарная, малобюджетная возможность работникам выразить собственную индивидуальность через привнесение в рабочее пространство детских рисунков, семейных фотографий, цветов и мягких игрушек способствует снижению эмоционального напряжения, создает людей оптимистичный и позитивный настрой.

При этом следует помнить о промышленном, высокотехнологичном, финансовом и других секторах экономики, поведение персонала в которых обусловлено отраслевой спецификой. В таких компаниях от корпоративной культуры требуется создания атмосферы качества, точности, интенсивности выполняемых операций. В подобных организациях целенаправленно создается и формализуется внутренне непротиворечивая атмосфера сопричастности работников с большими, сложными проектами, имеющими государственную или гуманитарную значимость.

Так, к примеру, на строительных площадках возводимого через Керченский пролив моста соединяющего Крым с материковой частью страны скорее всего неуместными будут атрибуты воссоздаваемой домашней обстановки. В этой ситуации от корпоративной культуры требуется формирование принципов и ценностей, позволяющих персоналу синхронно достигать поставленной цели и добиваться успеха в решении поставленных задач.

Создавая уникальную для каждой организации систему и язык общения, корпоративная культура воздействует на управление компанией через особенности использования устной и письменной речи, способы и приемы коммуникации, характерные особенности применения профессиональной лексики и фразеологии. При этом жаргонизмы, аббревиатуры, приемы жестикულიции варьируются в зависимости от функциональной, отраслевой или территориальной принадлежности организаций.

В современной экономике существуют сферы деятельности успех в которых зависит от качества горизонтальных, между сотрудниками одного уровня,

коммуникаций. В этой связи корпоративная культура, создавая специфичную среду общения способствует повышению эффективности распространения деловой информации. В подобных информационных пространствах сотрудники понимают друг друга с полуслова экономя время на обсуждении деталей и подробностей поступившей задачи.

Сильная корпоративная культура минимизирует потери при выстраивании вертикальных, между иерархическими уровнями, коммуникационных потоков, когда часть информации доходит до непосредственных исполнителей искаженной или неправильно ими понимается. Создавая специфический набор ценностей, опосредующий отношения между сотрудниками и способы их коммуникации между собой корпоративная культура задает вектор достижения поставленных целей.

Внешний вид, одежда, дизайн униформы и спецодежды – это следующее направление воздействия корпоративной культуры на систему управления организацией. Создавая единый стиль внешнего вида своих работников, компания дисциплинирует их и способствует формированию единого организационного пространства. Персонал ощущает себя органичной и неотъемлемой частью фирмы, что, в свою очередь, формирует чувство сопричастности реализуемым бизнес-процессам и способствует развитию оптимальных корпоративных отношений. Однако, формируя стандарты внешнего вида персонала в целях объединения коллектива, руководству следует учитывать специфику деятельности организации, особенности технологического процесса, реализуемой политики, требований трудового законодательства.

Требования к внешнему виду, деловым стилям, нормам использования косметики фиксируется в локальных корпоративных нормативных правовых актах, таких как кодексы корпоративного поведения, корпоративные стандарты формы одежды и др. К примеру, в консалтинговой компании McKinsey считают, что «консультант должен выглядеть так, чтобы не отвлекать клиента, – желательно в его же стиле и довольно консервативно». В свою очередь, компания PricewaterhouseCoopers обязывает своих сотрудников носить деловой костюм

«в интересах поддержания профессионального имиджа и репутации фирмы» [2].

Строгий деловой стиль, удобная и практичная униформа с символикой компании не только формируют единый имидж организации, но и способствуют идентификации сотрудников с организацией, повышают их лояльность корпоративным стандартам. В этой связи является показательной полемика в социальных сетях по поводу изданного Положения «О внешнем виде сотрудников ОАО «Газпром нефть» демонстрирующая широкую палитру мнений от одобрения подобных мер до категоричного их неприятия [3].

Сформировавшиеся нормы и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи, являются следующей сущностной характеристикой корпоративной культуры, оказывающей влияние на сложившуюся систему внутрифирменных отношений. Периодичность и время, отводимое на прием пищи, организация питания в целом, наличие или отсутствие столовых, внутрифирменных кафе, точек питания влияет на поведение персонала в процессе производственной деятельности.

Следующим критерием корпоративной культуры, влияющим на систему управления организацией, является осознание и отношение персонала к времени. Взяв за основу монохроническую и полихроническую традиции восприятия временного фактора, представленную Э. Холлом в книге «За пределами культуры», рассмотрим их проявления в процессе функционирования компании [4].

Под монохронической культурой понимается традиция низкой степени восприятия информации из контекста коммуникационного сообщения. Монохронические корпоративные культуры характеризуются высокой степенью формализации межличностных контактов, детализированными и четко сформулированными деловыми отношениями, стремлением минимизировать зависимость организационного поведения от контекста, ситуации, традиций и интуитивных озарений. В подобных компаниях при решении производственных вопросов принято фокусироваться на одном вопросе с четко обозначенными временными рамками его обсуждения, после чего методично приступать к рас-

смотрению следующей задачи. Такая процедура дефрагментации сложных производственных проблем на последовательность взаимосвязанных относительно простых задач требует от персонала точности и пунктуальности. В свете сказанного целесообразно проектировать корпоративную культуру с монокронической ориентацией для высокотехнологичных и промышленных компаний, ориентированных на серийное производство и функционирование в относительно стабильной внешней среде.

Полихроническая культура характеризуется высокой степенью восприятия контекстуальной информации в процессе коммуницирования. Здесь большое значение имеет интуиция, ситуативность и давление традиций. Полихронические корпоративные культуры отличаются слабо формализованным общением, игнорированием письменных процедур и четких формулировок. Здесь большое значение придается взаимоотношениям в коллективе, а не соблюдению временных или технологических параметров, которые порой артикулированы весьма поверхностно или вовсе отсутствуют. Подобная традиция способствует многозадачности, под которой подразумевается способность персонала к параллельной или псевдопараллельной работе над несколькими задачами одновременно.

Очевидно, что в подобной среде контекст становится системообразующей и неотъемлемой частью корпоративной культуры. Культуры с полихроническими тенденциями следует развивать в компаниях, осуществляющих бизнес в высоко динамичной внешней среде, с необходимостью быстро реагировать на вновь появляющиеся факторы. Сотрудники в организациях ориентированы на скорость принятия решений, которая в условиях подвижного бизнес-окружения приобретает большую приоритетность над необходимостью корректности деталей, поскольку промедление становится дороже ошибки, которую можно исправить впоследствии.

Взаимоотношения между людьми обусловлены сложившимся в компании набором социальных ценностей и норм, разделяемых большинством сотрудников и оказывающих влияние на систему принятия управленческих решений.

Особенности взаимоотношений определяются половозрастной и профессионально-квалификационной структурой персонала, степенью формализации отношений, формами и способами поддержки персонала, а также принятыми в организации методами разрешения конфликтов.

Под поддержкой персонала понимается система гарантий, льгот и компенсаций, предоставляемых работникам в целях повышения их мотивированности, лояльности и сохранения работоспособности, профессионального долголетия, возможности самореализации. Анализ складывающейся в современных условиях ситуации на рынке труда позволяет выявить тенденцию формирования в ведущих отечественных компаниях систем социальной поддержки персонала. Пакеты корпоративных социальных программ помимо предусмотренных трудовым законодательством обязательных выплат и компенсаций предоставляют своим сотрудникам дополнительные льготы.

Корпоративные социальные программы могут включать различные элементы, начиная от программы развития детей семей работников и заканчивая выплатами и компенсациями в случае смерти сотрудника. Многие программы социальной поддержки персонала оформлены в виде локальных правовых актов. Примерами подобных документов могут служить Концепция развития системы социальной поддержки персонала открытого акционерного общества «Российские железные дороги», Социальная ответственность ОАО «Газпром» [5]. Политика управления персоналом ОАО «Лукойл» и др. [6]. Очевидно, что подобные корпоративные стандарты выступают составными элементами сильных культур и имеют существенное влияние на систему управления компаний.

Важным критерием, посредством которого корпоративная культура воздействует на систему управления, является сформированная в организации вера в какие-либо идеалы, отношение к коллегам, клиентам, злу и насилию, влияние религии и моральных норм. Другими словами, в компании формируется своеобразное локальное мировоззрение оказывающее существенное влияние на все аспекты деятельности.

В контексте изучения корпоративной культуры мировоззрение понимается как комплекс сложившихся у персонала представлений об окружающем мире, обществе, необходимым поведенческим моделям, направляющий поведение работников и регулирующий характер их взаимоотношений между собой, а также с клиентами и конкурентами.

Очевидно, что мировоззрение напрямую связано с особенностями социализации работника, его религиозными убеждениями и национальностью. Мировоззрение отдельно взятого работника достаточно сложно сформулировать в четких лексических конструкциях и далеко не каждый из сотрудников в состоянии объяснить содержание нравственно-этических принципов, объясняющих его поведение. Именно поэтому корпоративная культура оперирует категориями видения, миссии, ценностями для минимизации времени и усилий в процессе проецирования индивидуальных нравственных ориентиров на организационное поведение членов коллектива.

Поскольку значительные расхождения в мировоззрениях работников усложняют процесс их совместной продуктивной работе кадровой службе уже на этапе приема на работу в организацию необходимо сформулировать критерии отбора схожих по этому параметру людей.

Следующей содержательной характеристикой корпоративной культуры в модели Ф. Харриса и Р. Морана оказывающей влияние на систему управления выступает процесс развития и самореализации работника. Посредством сформированных и сложившихся поведенческих моделей и стандартов, убеждений и этических норм организация может вызвать бездумное и механистическое отношение сотрудников к выполнению производственных заданий, отсутствие мотивации к переменам и экспериментам на рабочем месте. Другой крайностью проявления этой организационной характеристики становится атмосфера перманентных изменений и творческих поисков в компании, предъявления к руководству требований логичного обоснования поступающих распоряжений, абстрагирование или упрощение реальной производственной ситуации.

В результате система управления организацией также структурируется в диапазоне от необходимости силового давления на персонал и отказа от рационального сознания и поведения сотрудников до потребности в логичном обосновании каждого действия. По аналогичному сценарию выстраиваются коммуникационные потоки и система информирования работников. Здесь на одном полюсе располагаются корпоративные культуры со свободным движением информации, а на другом – культуры с избирательным и манипулятивным отношением к доведению сообщений до подчиненных.

Трудовая этика и порядок мотивирования являются завершающей характеристикой корпоративной культуры воздействующей на систему управления. В зависимости от отношения персонала к работе, профессионального уровня и осознанности в применении трудовых приемов формируются системы управления с большой или меньшей централизацией. Внешне это находит отражение в содержании сотрудниками своих рабочих мест, чистоте и порядке в служебном помещении, закрепившимися вредными или достойными привычками, связанными с выполнением работы. В свою очередь руководители, опираясь на этот критерий, создают справедливые или формальные системы мотивации, в разной степени используют механизмы карьерного роста и повышения квалификации персонала.

Завершая рассмотрение особенностей влияния корпоративной культуры на систему управления необходимо в очередной раз отметить, что формирование устоявшихся организационных традиций в первую очередь обусловлено отраслевой спецификой и необходимостью реагировать на изменения внешней среды. Индивидуальное влияние менеджмента, стиль управления, особенности личности также значительно воздействуют на конфигурацию корпоративной культуры и, как следствие, на специфические черты системы управления.

### ***Список литературы***

1. Harris P.R. Managing Cultural Differences / P.R Harris, R. T. Moran // Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
2. Edward T. Hall. Beyond Culture. – 1976.

3. Корпоративный дресс-код [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://giftcool.ru/pub/post/korporativnyy\\_dress-kod](http://giftcool.ru/pub/post/korporativnyy_dress-kod)

4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yandex.ru/clck>

5. Помощь делами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gazprom.ru/social/>

6. Правовая Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lawru.info/>

---

**Колесников Анатолий Викторович** – канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Россия, Москва.

**Kolesnikov Anatoly Victorovich** – candidate of economical sciences, assistant professor of FSBEI of HE “Russian Economical University named after G.V. Plekhanov”, Russia, Moscow.

---