

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**И. И. ВИНЦЕЛОВИЧ**

---

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

---

---

Актуальность статьи обусловлена потребностью адаптации предприятий к ускоренному темпу изменений рыночной среды. Обращается внимание на роль корпоративной культуры в процессе формирования ценностного пространства предприятия. Корпоративная культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами организации. Из ценностей вытекает стиль руководства, поведения, общения, деятельности.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; организационное развитие; человеческий потенциал.

**УДК 005.32**

---

Большинство ведущих мировых компаний уделяют огромное внимание проблемам корпоративной культуры, поскольку очевидно, что слагаемыми успеха в бизнесе и залогом успешной реализации стратегических целей и задач являются не только совершенная технологическая цепочка производства, но и сотрудники, работающие в организации, социально-психологический климат в команде, степень заинтересованности персонала в результате коллективной деятельности.

Корпоративная культура дает сотрудникам возможность отождествлять себя с компанией, формирует и развивает чувство приверженности, ответственности за все события, которые происходят в организации, способствует осознанию работниками важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и единого направления движения.

Формирование ценностного пространства предприятия является процессом долговременным, а в отношении каждого отдельного человека еще и индивидуальным. В человеческом сознании присутствует одновременно множество ценностей, поэтому вполне оправданно говорить об их системе, поскольку они существуют не хаотично, а определенным образом упорядочены по отношению друг к другу.

---

*Ирина Ивановна ВИНЦЕЛОВИЧ (by.girl777@mail.ru), аспирантка кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Корпоративная культура как своеобразная система ценностей организации является ориентиром, помогающим разобраться новому человеку, какого образа мышления придерживается персонал того или иного предприятия.

Изменение стратегии организации часто затрагивает и изменение ее культурных ценностей и норм поведения персонала, поэтому предпосылкой успешного организационного развития является корпоративная культура, которая способствует обучению, созданию условий для бизнес-лидерства, инициативы, креативности и в итоге лучшей адаптации предприятия к изменению рыночной среды.

Организационное развитие (ОР) — это плановый, управляемый процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей.

В основе формирования организационного развития персонала предприятия на любом уровне управления лежит корпоративная культура. Реализация ее влияния осуществляется в рамках сложившейся на предприятии управленческой культуры, которая предусматривает решение таких задач, как определение стиля управления и подбор кадров, создание системы мотивации и стимулирования труда, механизмов карьерного роста, распределение полномочий, формирование системы обучения персонала, ценностей и норм поведения, детерминирующих взаимоотношения в коллективе, отношение к трудовой деятельности, к организации и коллегам, продвижение организационных символов и обрядов, установление механизмов разрешения конфликтов, методов реагирования руководства на критические ситуации и организационные кризисы, уяснение способов распространения информации и организации коммуникаций.

В отличие от управленческого решения, связанного с выполнением производственного плана, корпоративная культура имеет социальный характер, воплощает в себе миссию и философию организации и направлена на создание необходимых мотивационно-целевых установок у персонала в целях успешного осуществления организационных изменений.

Концепция организационного развития и культура призваны формировать и стимулировать внутреннюю мотивацию сотрудника, давать почву для обретения смысла жизни посредством реализации творческой деятельности.

Одна из задач процесса организационного развития заключается в формировании ценностного комплекса, который в равной степени разделялся бы всеми сотрудниками организации. В данном случае речь идет о формировании корпоративной культуры организации.

Важнейшими факторами эффективности организации является ее способность адаптироваться к непрерывно меняющимся условиям внешней среды. В этой ситуации должна изменяться и корпоративная культура. Первоначально идеей организационного развития была помощь людям на предприятии сообщать регулировать культуру так, чтобы достигать цели и одновременно продвигать вперед человеческие ценности.

Организационное развитие персонала базируется на приоритетном внимании к использованию человеческого потенциала и на регулировании культурных постулатов организации.

По своей сути организационное развитие персонала — это процесс обучения людей тому, как решать проблемы, использовать преимущества и возможности, это процесс изучения, как это делать лучше. Уникальной особенностью организационного развития является то, что занимаясь совершенствованием организаций, оно также занимается развитием личности человека в организации.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его к взаимоотно-

ношениям в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ [1].

Существует множество определений понятия «корпоративная культура». Рассмотрим некоторые из них.

В первом подходе корпоративная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор, как синоним понятия «страна». Этот подход рассматривает организацию как контекст национальных культур, при этом сама организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений и ценностей своих сотрудников. Один из самых ярких представителей этого направления Г. Хофстеде определял оргкультуру как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой». У. Оучи считал корпоративную культуру неким посредником, основная функция которого — посредством символов, церемоний и мифов проинформировать членов организации о наборе основных ценностей и убеждений.

Второй подход, по мнению М. Льюиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на убеждении, что организации сами создают свою культуру. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на системе уникальных ритуалов, легенд, церемоний, созданных и установленных руководством компаний в виде правил, норм, структур и целей.

Третий подход рассматривает корпоративную культуру как основное отличительное свойство организации, как ее суть: организация и есть культура. С. Роббинс понимает под ней систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других. Культура не выделяется исследователями данной научной школы как составляющая организации, поскольку сама организация и есть культура [2].

В литературе, посвященной изучению культуры компании, понятие «корпоративная культура» зачастую употребляется наряду с понятием «организационная культура». Вопрос соотношения данных понятий в настоящее время носит дискуссионный характер.

Разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» проводит Ф. И. Шарков, характеризуя корпоративную культуру по сравнению с организационной «...значительно большей масштабностью, расширенностью, расширенной зоной влияния, пронизывающую огромную общественную среду, а главное — корпоративным сознанием и действием» [3].

Исследователь А. И. Пригожин считает корпоративную культуру типом организационной культуры, объединяющей интересы персонала вокруг общеорганизационных целей непосредственно, напрямую. Организационную культуру А. И. Пригожин понимает как нечто спонтанное, образующееся в результате взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных качеств участников организации [4].

Итак, корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, мифов и ритуалов, принятых в определенной компании, отражающих ее индивидуальность и взаимодействующих между собой; систему, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и других в социальной среде, формирующуюся целенаправленно в рамках принятой стратегии менеджмента компании. Организационная культура может

трактоваться как система ценностей, норм и представлений, задающая индивидуальное поведение членов организации, сформированная спонтанно при взаимодействии сотрудников и выраженная неявно.

Главная цель корпоративной культуры — обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

Роль корпоративной культуры в процессе организационного развития персонала проявляется в разрезе двух ключевых функций.

Первая — интеграционная функция корпоративной культуры осуществляется путем формирования единого ценностного пространства. Реализация этой функции способствует повышению эффективности внутренних взаимодействий путем формирования общих представлений о стратегии развития организации, ее целях и задачах, формированию командного духа, готовности персонала к сотрудничеству и восприятию нового.

Интеграционная функция корпоративной культуры неразрывно связана, а в определенной мере и обусловлена реализацией другой функции — адаптационной. В контексте представления об организационном развитии адаптационная функция видится в укоренении ценностей, стимулирующих готовность персонала к изменению существующих производственных практик в соответствии с изменившимися условиями внешней среды.

Функции корпоративной культуры подчинены, с одной стороны, созданию гармоничных и устойчивых взаимоотношений с внешней средой, способствуют вхождению в организацию новых сотрудников, с другой — призваны обеспечить успешное проведение организационных изменений в соответствии со стратегическими целями развития предприятия. Сформированные в организации в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции корпоративные ценности, благодаря эффекту синергии, направляют поступки людей, делая организацию монолитной, устойчивой к изменениям внешней среды. Такие составляющие корпоративной культуры, как ясные цели, благоприятный организационный климат, демократический стиль управления, играют важную мотивирующую роль в жизнедеятельности людей.

Новая парадигма управления, базирующаяся на идее, что все в этом мире взаимосвязано, а динамика, постоянные организационные изменения — это естественный ход развития, предполагает, что каждый человек должен быть ориентирован на перемены и лично ответственен за все происходящее. В связи с этим организация, которая поставила своей целью успешно адаптироваться в постоянно меняющейся среде, должна всемерно использовать ресурсы корпоративной культуры, ориентированной на перемены, поощряющей личную инициативу, доверие, ответственность за результаты деятельности всей организации и каждого отдельно взятого работника. Адаптационная роль корпоративной культуры заключается не в пассивном приспособлении к изменяющимся условиям внешней среды, а в активной готовности организации и ее сотрудников к принятию перемен и новшеств.

Основное назначение корпоративной культуры заключается не в том, чтобы нивелировать базовые представления и ценности сотрудников, приводя их к общему знаменателю, а в том, чтобы способствовать выявлению всего многообразия ценностных установок работников. Там, где работают люди, имеющие различные ценности, совместная деятельность может быть успешной именно потому, что работники обладают собственными оригинальными взглядами на одну и ту же проблему. Руководители, которые эффективно контролируют взаимодействие работников, придерживающихся различных ценностей, могут выиграть от наличия такого разнообразия новаторских идей.

Формирование корпоративной культуры оказывает позитивное влияние на повышение готовности персонала к преобразованиям. Это имеет принципиальное значение в рамках процесса организационного развития, поскольку повышение адаптивной способности организации рассматривается в качестве его ключевой задачи. Актуальность подобного понимания процесса организационного развития для бизнеса заключается в том, что формирование корпоративной культуры способствует подготовке почвы для предстоящих изменений, что даст возможность в будущем активно использовать те или иные стратегии развития [5].

Уровень приверженности работников организации и стоящие за этим понятием установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним стимулам — заработная плата, льготы, рабочие условия, так и к внутренним — содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений. Преданные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации на рынке.

Хотя корпоративная культура и не единственная составляющая успеха в бизнесе, но она, несомненно, важный шаг на пути к процветанию и успеху, и ее практическое значение в этом смысле трудно переоценить. Корпоративные мероприятия бывают разными и очень непохожими друг на друга, но они служат одной и той же цели — меняют поведение людей. Мероприятия выполняют различные функции — повышают мотивацию и лояльность, помогают в неформальной, но максимально продуманной обстановке донести до аудитории нужные идеи.

Носителями ценностей корпоративной культуры прежде всего являются руководители предприятия, которые своим примером «прививают» корпоративную культуру остальному персоналу. В последние десятилетия происходят существенные изменения в шкале ценностей работников. Такие ценности, как долг, дисциплина, повиновение, постепенно утрачивают свое значение, но приобретают новый смысл ценности, связанные с самовыражением индивида. Руководству предприятия следует учитывать творческую деятельность, свободу действий и ответственность, расширение контактов с руководством и коллегами, повышение квалификации и в соответствии с этими элементами формировать стиль управления и методы мотивации персонала [6].

По словам президента ОАО «Сбербанк России» Германа Грефа: «Любые технологии в нашем бизнесе можно скопировать, любые продукты в нашем бизнесе можно воссоздать, но выделить и создать уникальную организацию можно только с помощью одного — мы должны создать компанию с уникальной корпоративной культурой».

Культуру нельзя просто взять и отменить. Надо понять, как ее скорректировать, чтобы люди могли учиться и адаптироваться. Надо быть начеку и следить, чтобы организация не допускала поведения, сдерживающего гибкость и маневренность, обучаемость и приспособляемость.

Миссия организации, корпоративный кодекс, базовые ценности, корпоративные мероприятия стали неотъемлемой частью многих организаций.

Один из наиболее ярких примеров организации с сильной корпоративной культурой — это ИКЕА. Компания старается не только внедрить такие ценности, как самокритика, скромность, постоянная работа над собой на уровне корпорации, но и донести их до потребителей. «Воодушевляйте персонал. Поменьше начальников, больше самостоятельности, теплая семейная атмосфера — это нравится сотрудникам. В таких условиях они с готовностью примут фило-

софию и стиль деятельности компании», — говорит основатель IKEA Ингвар Кампрад [5].

Один из ведущих интернет-магазинов мира Amazon является примером организации с выраженной корпоративной культурой. Создатель Amazon Джефф Безос считает бренд Amazon стержневым атрибутом культуры этой организации. Также организация уделяет повышенное внимание качеству обслуживания. Служба поддержки Amazon считается наиболее лояльной к клиентам среди всех крупных организаций мира, что культивируется на уровне корпоративной культуры [6].

Корпоративная культура и вовлеченность персонала останутся приоритетами для бизнеса. Организации с выверенным набором ценностей, четко понимающие свое предназначение, превосходят конкурентов по многим показателям, поэтому компаниям следует изучить свою культуру, измерить ее параметры, найти в ней слабые места, определить свои ключевые ценности и понять, как контролировать их соблюдение.

Таким образом, роль корпоративной культуры в процессе организационного развития персонала: с одной стороны, повышение адаптации работников к организационным изменениям, с другой — сглаживание социально-экономической неопределенности, неясности ситуаций, что позволяет прогнозировать и предотвращать их негативные последствия. В этой связи перед организациями на передний план выдвигаются задачи не только формирования сильной, устойчивой к потрясениям корпоративной культуры, но и подготовка персонала к возможным комплексным организационным изменениям.

Корпоративная культура, в основе которой лежат базовые представления и ценности о том, какой должна быть реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации, каким должно быть поведение сотрудников в процессе организационных изменений, является мотивационной основой деятельности сотрудников в соответствии с ценностями организации. В отличие от административного принуждения корпоративная культура выступает ключевым инструментом регуляции поведения работников в процессе организационного развития.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Рябов, Р. Ю.* Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Р. Ю. Рябов ; С.-Петерб. гос. ун-т. — СПб., 2006. — 22 с.

*Ryabov, R. Yu.* Formirovanie korporativnoy kulturyi predpriyatiya kak faktor upravleniya ego organizatsionnyim razvitiem [Formation of the corporate culture of the enterprise as a factor in managing its organizational development] : avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk : 22.00.08 / R. Yu. Ryabov ; S.-Peterb. gos. un-t. — SPb., 2006. — 22 p.

2. *Грошев, И. В.* Организационная культура / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. — М. : ЮНИТИ, 2012.

*Groshev, I. V.* Organizatsionnaya kultura [Organizational culture] / I. V. Groshev, P. V. Emelyanov, V. M. Yurev. — M. : YuNITI, 2012.

3. *Рычкова, А. А.* Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития / А. А. Рычкова. — М. : Бук, 2015.

*Ryichkova, A. A.* Korporativnaya kultura sovremennoy kompanii. Genezis i tendentsii razvitiya [Corporate culture of a modern company. Genesis and development tendencies] / A. A. Ryichkova. — M. : Buk, 2015.

4. *Пригожин, А. И.* Организационная культура и ее преобразование / А. И. Пригожин // Общественные связи и современность. — 2003. — № 5. — С. 12–22.

*Prigozhin, A. I.* Organizatsionnaya kultura i ee preobrazovanie [Organizational culture and its transformation] / A. I. Prigozhin // Obschestvennyye svyazi i sovremennost. — 2003. — N 5. — P. 12–22.

5. *Рябова, А. И.* Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях [Электронный ресурс] / А. И. Рябова. — Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/comm/fcomm12.htm>. — Дата доступа: 26.09.2017.

*Ryabova, A. I.* Razvitie korporativnoy kulturyi v rossiyskih torgovyih setyah [Development of corporate culture in Russian trading networks] [Elektronnyiy resurs] / A. I. Ryabova. — Rezhim dostupa: <http://nbene.narod.ru/comm/fcomm12.htm>. — Data dostupa: 26.09.2017.

6. *Власенко, Т.* Кирилл Алтухов: «Мы не прячем секреты успешного бизнеса» / Т. Власенко // Новый компаньон. — 2014. — № 26. — С. 8–9.

*Vlasenko, T.* Kirill Altuhov: «Myi ne pryachem sekretyi uspeshnogo biznesa» [Kirill Altukhov: we do not hide the secrets of successful business.] / T. Vlasenko // Novyiy kompanon. — 2014. — N 26. — P. 8–9.

---

**IRYNA VINTSALOVICH**

---

**CORPORATE CULTURE IN ORGANIZATIONAL  
DEVELOPMENT OF PERSONNEL**

---

**Author affiliation.** *Iryna VINTSALOVICH* (by.girl777@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The relevance of the article is determined by the need to adapt enterprises to the accelerated pace of changes in the market environment. Attention is drawn to the role of corporate culture in the process of formation of the organization's values framework. Corporate culture is based on fundamental values shared by all the members of the organization. The values give rise to the style of management, behavior, communication and activities.

**Keywords:** corporate culture; organizational development; human potential.

UDC 005.32

*Статья поступила  
в редакцию 11.05. 2018 г.*

---

---

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ  
представляет**

**Финансовая отчетность банка :** учеб. пособие / Е. В. Быковская [и др.] ; под ред. Е. В. Быковской. — Минск : БГЭУ, 2018. — 367 с.

Рассмотрены сущность и концепция финансовой отчетности банка, дана общая характеристика стандартов финансовой отчетности, раскрыты требования к подготовке и составлению финансовой отчетности по НСФО. Приведены требования национальных стандартов финансовой отчетности к представлению в отчетности банка отдельных активов и обязательств, долгосрочных активов, а также к составлению консолидированной отчетности. Раскрыты методы и общие принципы трансформации финансовой отчетности банка в отчетность по МСФО.

Для студентов и магистрантов, изучающих банковское дело и бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках, а также для специалистов банков и аудиторских организаций.