

**Морозова Елена Алексеевна**

доктор экономических наук, профессор,  
декан экономического факультета  
Кемеровского государственного университета  
тел.: (3842) 36-50-18

**Сухачева Анна Вячеславовна**

аспирант кафедры менеджмента  
Кемеровского государственного университета  
тел.: (3842) 58-44-26

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

**Аннотация:**

*Корпоративная культура любой организации нуждается в постоянном контроле и совершенствовании, которое целесообразно осуществлять на системной основе – в соответствии с ее отдельными элементами, с учетом их взаимного влияния, а также ориентируясь на внешнюю среду. Основой формирования и оптимизации корпоративной культуры должны стать составляющие ее глубинного уровня: миссия, принципы деятельности, ценности, история, легенды, традиции, условия труда, стратегия развития. Чтобы обеспечить максимальную эффективность корпоративной культуры, элементы ее второго уровня (артефакты) необходимо «подстраивать» под базовые.*

**Ключевые слова:**

*корпоративная культура, ценности, миссия, принципы деятельности, легенды, условия труда, стратегия развития, артефакты.*

---

---

**Morozova Elena Alekseevna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Dean of the Economics Department,  
Kemerovo State University  
tel.: (3842) 36-50-18

**Sukhacheva Anna Vyacheslavovna**

PhD student of the Management Department,  
Kemerovo State University,  
tel.: (3842) 58-44-26

## **THE MEANS OF IMPROVING THE CORPORATE CULTURE OF AN ORGANIZATION**

---

---

**The summary:**

*Corporate culture of any organization requires continual monitoring and developing which is reasonable to carry out on the system base in accordance with its separate elements, taking into account their mutual influence and directing towards external environment. The basis for forming and optimizing the organizational culture should become the components of its deep level: mission, principles of activity, values, history, legends, traditions, employment conditions and strategy of development. To provide the maximal efficiency of corporate culture, its second level components (artifacts) should be adapted to the basic ones.*

**Keywords:**

*corporate culture, values, mission, principles of activity, legends, employment conditions, strategy of development, artifacts.*

---

---

Корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации, хотя многие руководители не осознают это в полной мере. Сплоченная, стремящаяся к единой цели команда намного эффективнее и быстрее справится с поставленными задачами, чем разобщенный коллектив работников, не чувствующий единения с коллегами, не имеющий возможности получить от них помощь и поддержку в трудной ситуации. Корпоративная культура содержит в себе мощный потенциал позитивного влияния на трудовой коллектив, и если им умело воспользоваться, можно добиться высоких результатов как материального, так и морального плана.

Чтобы максимально эффективно использовать возможности корпоративной культуры, необходимо хорошо понимать, что она собой представляет, из каких элементов состоит, какие функции и задачи выполняет, в каких формах может проявляться. Настоящая работа не ставит целью рассматривать теоретические основы корпоративной культуры, однако необходимо, как минимум, дать ее общее определение и выделить ее основные составляющие, поскольку именно в соответствии с последними, по нашему мнению, целесообразно формировать рекомендации по совершенствованию культуры организации. При этом следует отметить, что в литературе встречается большое число подходов как к трактовкам корпоративной культуры, так и к выделению ее элементов.

На наш взгляд, корпоративная культура – это закрепившаяся в организации система ценностей, норм, образцов поведения, выражающаяся в материальных предметах и социальных отношениях, пронизывающая все формы ее жизнедеятельности и формирующая чувство принадлежности к ней.

В структуре корпоративной культуры обычно выделяют два уровня. Мы в общих чертах будем придерживаться позиции Н.Н. Могутновой [1, с. 130–136], которая называет: 1) поверх-

ностный уровень (артефакты) и 2) глубинный (ценности). Первый уровень включает в себя состояние, внешний вид зданий, помещений, прилегающих территорий; внешний вид сотрудников; наличие особого стиля организации (логотип, символика); реальное поведение сотрудников; система коммуникации (информационного обмена); специальные документы, официально закрепляющие и отражающие отдельные аспекты корпоративной культуры. Элементами второго уровня являются миссия организации, основные принципы деятельности организации; история, мифы и легенды организации; ритуалы и традиции; условия труда; ценности организации; а также стратегия ее развития.

При планировании изменений корпоративной культуры следует помнить, что ее совершенствование зависит, прежде всего, от высшего руководства организации. В идеале именно оно должно поставить вполне определенные задачи, отражающие желаемое состояние оргкультуры, а рабочая группа, в составе которой обязательны представители организации, – наметить пути достижения поставленной цели. При этом задачи руководства должны быть «совместимыми» между собой и реалистичными. Например, вряд ли можно будет реализовать цель сформировать высокую инициативность сотрудников при строгом соблюдении жестких и многочисленных инструкций или добиться высокого уровня взаимопомощи между сотрудниками при культивировании индивидуальной конкуренции и соперничества.

Серьезные преобразования корпоративной культуры требуют разработки специальной многоэтапной программы с обязательным участием ведущих специалистов организации и первого руководителя. Для формирования предложений по оптимизации культуры, как уже говорилось, целесообразен подход поэтапного рассмотрения оргкультуры и соответствующих мер ее оптимизации. При этом лучше начать не с поверхностного, а с глубинного уровня, а в нем – с системы ценностей.

В основе корпоративной культуры лежат *ценности*, определяющие моральные принципы сотрудников, их трудовое поведение, правила межличностного общения и т.п. Организация, желающая быть эффективной, должна иметь систему ценностей, которые необходимо привести в соответствие со спецификой деятельности организации, ее предназначением. При формировании системы ценностей желательно учесть и те, которые являются важными в жизни работников вообще, а не только в работе. Разработанный проект системы ценностей (кстати, их не должно быть очень много) подлежит обязательному обсуждению в коллективе (и по форме и по содержанию), поскольку очень важно, чтобы, во-первых, ценности разделялись большинством сотрудников, а во-вторых, работники изначально чувствовали свою причастность к формированию основ корпоративной культуры. Однако следует помнить, что необходимо не просто обозначить основные ценности организации, а всемерно их воплощать в жизнь. Принятая система ценностей должна оказаться в центре внимания всех мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. Так, считается очень важным ознакомление с системой ценностей организации при принятии на работу, при проведении обучающих семинаров, курсов, лекций.

*Миссия* в концентрированной форме показывает главное предназначение организации, смысл ее функционирования. Она вырабатывает коллективное сознание, устанавливает нормативные основы взаимодействия организации во внутренней и внешней среде, подчеркивает ее социальную роль, отражает основные задачи, базовые ценности, принципы работы организации, стратегию ее развития. Для формулировки миссии должны привлекаться наиболее грамотные и опытные работники, знающие основы стилистики, умеющие коротко, но емко выражать мысли, а также специалисты-филологи.

Что касается *принципов* работы, то они могут как включаться в формулировку миссии, так и предлагаться отдельно. При этом принципы должны соответствовать ценностям организации, сочетаться с ними.

*Стратегия развития организации* представляет собой описание ее перспективы или видение желаемого состояния. При формулировании стратегии надо придерживаться четкого, конкретного и реалистичного изложения, определенности результатов, мотивирующих каждого на их достижение. Формулировка стратегии развития организации должна быть понятной для ее коллектива и партнеров. Стратегию развития не следует подменять средне- или краткосрочными планами. Видение стратегического развития всегда подразумевает качественный прорыв. Стратегия не дает точных инструкций, она лишь дает ориентиры, способные привести к качественно иному будущему [2, с. 16]. Стратегические ориентиры могут дифференцироваться по различным направлениям, например, стратегия в сфере подготовки и развития кадров, в сфере экономической деятельности, в сфере установления партнерских отношений, взаимодействия с вышестоящими органами и т.п. В разработке стратегии, как и прочих «глубинных» элементов корпоративной культуры, должны принимать непосредственное участие топ-менеджеры,

поскольку они лучше других знают возможности и перспективы развития организации и, прежде всего, от них будет зависеть реализация стратегических целей.

У каждой организации есть своя *история* рождения и становления. В коллективах с сильной корпоративной культурой считается правильным знать свою историю, передавать традиции из поколения в поколение, чтить ветеранов. Кроме этого, изменяя, совершенствуя корпоративную культуру, целесообразно обращаться именно к тем историческим фактам, событиям, которые проповедают, укрепляют внедряемые ценности и нормы поведения.

Значение *ритуалов и традиций* заключается в единении людей, в приобщения к целому: трудовому коллективу, профессии, всему обществу. Через ритуалы и традиции организация воплощает свои ценности. Как правило, они выражаются в праздновании каких-либо событий и призваны содействовать сохранению стабильности коллективной жизни, существующих норм и установок. Во время праздников происходит передача культурных традиций из поколения в поколение, что позволяет работникам осуществлять свою самоидентификацию с коллективом организации. Из сказанного следует, организовывая как систематически повторяющиеся, так и разовые праздничные мероприятия, необходимо опять же нацеливаться на культивирование именно тех ценностей, которые будут приняты в организации.

По мнению многих специалистов, о корпоративной культуре и ее совершенствовании правомерно говорить только в том случае, когда выполняются определенные *условия работы* персонала, в частности: работники в основном удовлетворены работой, условиями труда, отношениями в коллективе и т.п. Совершенствование условий труда должно вестись постоянно, поскольку пределов ему нет и быть не может, а через особое внимание к определенным обстоятельствам, составляющим жизнедеятельности коллектива, можно прививать те или иные ценности, принципы работы.

Как уже отмечалось, поверхностный уровень корпоративной культуры хотя более доступен для восприятия и находится на виду, является производным от глубинного. К сожалению, многие руководители недооценивают важность и роль содержательных составляющих оргкультуры (миссии, ценностей, принципов, стратегии и т.д.), считая достаточным периодически организовывать корпоративные мероприятия и размещать наглядную агитацию, не учитывая, что последние должны «работать» на определенную идеологию.

Корпоративная культура организации может и должна отражаться в *состоянии, внешнем виде зданий, помещений, прилегающих территорий*. Солидная организация стремится показать «свое лицо» через оформление фасадов, вестибюлей, приемных, других помещений, где бывают посетители, клиенты, партнеры. Важно, чтобы и рядовые сотрудники на своих рабочих местах чувствовали влияние корпоративной эстетики. Если в организации официально приняты миссия, ценности, стратегия, принципы, целесообразно как минимум найти место для их доступного размещения, а в лучшем случае – целенаправленно с помощью наглядной агитации формировать соответствующие установки и нормы поведения.

Одним из проявлений корпоративной культуры является *внешний вид сотрудников*. Уважающие себя компании требуют от персонала соблюдать определенный дресс-код, который иногда фиксируется в специальных документах. Многие организации вводят правила носить, если не фирменную одежду, то ее определенные элементы (шарфики, галстуки и т.п.). Целесообразно использовать бейджи с указанием фамилии, имени и отчества сотрудника, особенно для тех, которые контактируют с посетителями.

*Особый стиль организации* может проявляться в наличии собственной символики, логотипа, эмблемы, гимна и т.д. Элементы фирменного стиля целесообразно использовать для оформления зданий, помещений, документов – на стендах, плакатах, растяжках, флажках, значках, сувенирной продукции, благодарственных письмах, поздравительных открытках. Возможны определенные атрибуты для отдельных подразделений организации или направлений деятельности коллектива, как производственных, так и внепроизводственных (спорт, досуг и т.п.), но в их количестве нельзя переусердствовать, поскольку многочисленная и разнообразная символика вряд ли запомнится и будет узнаваема большинством сотрудников.

Наиболее значимым внешним проявлением корпоративной культуры является *реальное поведение работников*, которое отражает и отношение к работе, и взаимоотношения в коллективе по вертикали и горизонтали, и принципы общения с посетителями, гражданами, и даже личностные жизненные установки и обстоятельства. Для формирования поведенческих стандартов, возможно, стоит разработать документ, содержащий в краткой и доступной форме основные требования к работникам организации с учетом специфики их труда («Кодексы корпоративной этики» или «Правила корпоративного поведения»), и максимально последовательно культивировать их при принятии управленческих решений (поощрять желаемое поведение и наказывать за нежелательное). К разработке подобного регламента необходимо привлечь наибо-

лее опытных сотрудников, прошедших в организации различные ступени карьерной лестницы, понимающие особенности работы представителей разных функциональных подразделений. К поведенческим аспектам корпоративной культуры относятся вопросы взаимоотношений по вертикали и горизонтали. Следует помнить, что спланивающую роль играют не только общеорганизационные культурно-массовые мероприятия, но и максимально возможное привлечение сотрудников к управлению.

Важной видимой составляющей корпоративной культуры является *система коммуникации* (информационного обмена). Руководству любой организации, ее информационной службе целесообразно тщательно проанализировать существующую систему коммуникаций и наметить пути ее совершенствования с учетом планирующихся изменений оргкультуры, поскольку информация играет ведущую роль в любых преобразованиях. Можно разработать замечательные ценности, принципы, миссию, стратегию и другие атрибуты прогрессивной корпоративной культуры, но без их доведения с помощью специальных каналов до всех сотрудников они не будут иметь нужного влияния. При этом будет явно недостаточным ознакомление с проповедуемыми элементами культуры, нужна кропотливая последовательная работа по их «вживлению», а это тоже делается с помощью информационных технологий.

Организации, которые всерьез решили заняться культурными преобразованиями, должны, как минимум, разработать и официально принять базовые элементы корпоративной культуры ценностного уровня в виде *специальных документов*, такие как: ценности организации, принципы работы, миссия и стратегия организации. В комплект документов по оргкультуре может войти исторический очерк об организации, кодекс поведения.

В целом, как уже отмечалось, работа по оптимизации культуры организации весьма трудоемка, многоаспектна, длительна и требует постоянного внимания со стороны руководства. Поэтому требуется Программа развития корпоративной культуры, в которой должны быть указаны (кроме названного выше) цели и задачи планируемых преобразований, объекты и субъекты (ответственные) влияния; конкретные мероприятия, дифференцированные по отдельным направлениям (например, по структурным элементам оргкультуры) со сроками реализации; организационно-управленческое, финансовое, информационное обеспечение запланированных мер.

#### **Ссылки:**

1. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 130–136.
2. Крылова Н. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? // Кадры предприятия. 2002. № 5. С. 14–18.

#### **References (transliterated):**

1. Mogutnova N. N. Korporativnaya kul'tura: ponyatie, podkhody // Sotsiologicheskie issledovaniya. 2005. No. 4. P. 130–136.
2. Krylova N. Podkhodit li vasha kul'tura k vashey dolgosrochnoy strategii? // Kadry predpriyatiya. 2002. No. 5. P. 14–18.