**Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы**

Оксана Рустамова начальник отдела по связям с общественностью ООО <ИК ВЕЛЕС Капитал>

Взгляд изнутри. Корпоративная культура - это социальный <клей>, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения.

Стивен П. Роббинс

В благополучной компании, как в счастливой семье, должен присутствовать особый дух единения, который делает людей членами одной сплоченной ячейки общества, а не товарищами по несчастью, случайно и временно оказавшимися в одной точке пространства.

<Корпоративная культура> - одно из многих <модных> понятий, вошедших в обиход ныне живущего поколения, а потому каждый, употребляющий это словосочетание, понимает под ним что-то свое. Может быть (хотелось бы верить), те, кто зарабатывает на этом деньги, значение термина понимают точно. Автор зарабатывает себе на жизнь PR (другое модное слово), поэтому ей проще говорить о корпоративной культуре с точки зрения репутации. Собственно, на любой непрофессиональный взгляд, корпоративная культура - эта та же репутация, только <изнутри>. Репутация есть всегда, работают над ней или нет. Другое дело, какая она. Вот и корпоративная культура есть всегда, только какая?

Как и репутация, корпоративная культура - реальный инструмент конкурентной борьбы, дополнительное средство получения прибыли. Если ее не холить и не лелеять так же, как и репутацию, то корпоративная культура формируется сама - и получается неуправляемое нечто, мешающее жить и работать. Как и репутация, в 99 случаях из 100 корпоративная культура по-настоящему начинает заботить руководителей только тогда, когда она почти безнадежно испорчена, когда использовать этот инструмент на благо компании уже невозможно.

При этом все знают, что в любой преуспевающей компании есть нечто неуловимое, что делает сотрудников командой единомышленников, нацеленных на выполнение одной общей задачи. И все знают, что не очень важно, есть ли в этой компании единая форма одежды, выезжают ли сотрудники на корпоративные пикники по субботам или, как принято, отмечают дни рождения. Но внедрение корпоративной культуры традиционно начинают почему-то именно с внешней атрибутики. Наверное, так проще?

Каждая более или менее серьезная компания имеет сайт в Интернете. У кого-то он скромный, у кого-то - <навороченный>. Почти на каждом сайте присутствует раздел <Миссия>. Данный раздел писали, скорее всего, специально обученные люди, нанятые для создания сайта, либо собственные <пиарщики>-рекламщики. А кто из сотрудников компании может без шпаргалки, своими словами объяснить, в чем заключается миссия компании? Ответ можно спрогнозировать с точностью до 200%. О какой корпоративной культуре может идти речь, если члены трудового коллектива не знают, для чего, собственно, они здесь собрались? Кстати, в этом смысле для формирования здоровой корпоративной культуры будет гораздо полезнее, если босс честно скажет своим менеджерам, что их миссия - заработать больше денег для акционеров, чем если он промямлит что-то насчет <всемерного содействия формированию высоких стандартов в деле повышения качества>. Первое хотя бы понятно...

Впрочем, возможно, рынок дозреет до корпоративной культуры самостоятельно, как только большая часть квалифицированных специалистов удовлетворит потребности <первого уровня>, т. е. сугубо материальные. Нет смысла форсировать события - идея придет вместе с ростом благосостояния. Главным аргументом убеждения в необходимости формирования корпоративной культуры для компаний станет все та же материальная выгода - в данном случае снижение затрат на привлечение и удержание ценного сотрудника, который и создает материальную прибыль. Уже сейчас для многих квалифицированных менеджеров при выборе места работы главным становится не только и не столько размер окладов, сколько тот самый корпоративный дух, из-за которого компания гораздо привлекательнее для потенциальных работников. Тем более что времена, когда можно было <перекупить> специалиста, предложив ему <на 200 баксов больше>, ушли, и хочется надеяться, что навсегда.

И если у компании есть не только хорошая <внешняя> репутация, но и здоровый климат для работающих в ней людей, то человек почувствует это сразу, и цена <переманивания> его будет гораздо ниже!

К сожалению, сейчас распространен подход простого деления компаний на <брэнды> и <не-брэнды>, при котором считается, что работать в <брэндах> почетно для сотрудника и дополнительных стимулов не требуется, а <не-брэнды>, сознающие свою ущербность, должны компенсировать ее, выплачивая своим работникам более высокую зарплату. Между тем имидж привлекательной для сотрудника компании требует особого подхода и может быть не связан с прочим позиционированием. И очень часто успех кадровой политики может быть обусловлен правильно поставленной и грамотно решенной задачей формирования для компании <внутренней> репутации, отвечающей ожиданиям персонала. А они в общем-то просты, по-человечески понятны и много лет назад нашли отражение в пословице: <Рыба ищет, где глубже, а человек - где лучше>.

Неоднократно проводимые исследования показывают, что для сотрудников компаний в целом важны такие факторы, как:

уровень заработной платы;

справедливость вознаграждения;

хорошие условия труда, удобство рабочего места;

понимание перспектив самой компании и своих собственных в ней, возможности повышения квалификации;

четкие критерии оценки труда;

хороший микроклимат в коллективе;

удобный режим труда;

удаленность от дома (время на дорогу).

Приоритеты могут и будут распределяться по-другому в каждом конкретном случае (для отрасли, возрастного и образовательного среза, конкретной группы сотрудников, преследующих свои цели при выходе на работу). И чем выше уровень (профессиональный, интеллектуальный, социальный) потенциального работника, тем большее значение имеют для него факторы, не связанные напрямую с суммой в ведомости зарплаты - скорее, с тем самым пресловутым <здоровым климатом> в коллективе.

Что такое здоровый климат? Это конструктивные отношения между коллегами и руководством, возможность развиваться, учиться и совершенствоваться. Это четкое понимание целей, задач и перспектив для компании в целом и отдельных ее направлений. Забота - не на словах, а на деле -

о каждом работнике, создание возможностей для раскрытия его индивидуальности, признание нужным и достойным членом коллектива, что особенно важно для новичков на стадии адаптации. Это традиции, которые не насаждаются сверху и для <галочки>, а рождаются из потребностей людей вместе работать и отдыхать, вместе штурмовать новые вершины и праздновать победы.

Конечно, это все приходит не сразу, а складывается годами. Как представляется, самая близкая аналогия - семья. Ведь как чаще всего бывает: и достаток есть в доме, и мама-папа вроде бы приличные, и ни в чем дитю не отказывают. А дите вырастает с чувством сиротства и пониманием того, что настоящего дома и детства у него не было. Результат - психозы, неврозы и интереснейший материал для практикующего психоаналитика. Так и в компании: бизнес процветает, зарплаты увеличиваются, праздники корпоративные устраиваются два раза в год с фейерверками, тренинги чуть не каждый месяц, а сотрудники все на сторону глядят, на жизнь жалуются, учиться не хотят и отказываются повышать свою производительность. И черт его знает, какого еще рожна...

В семье в этом случае стоит присмотреться к самим себе, разобраться: а есть ли в доме то тепло, любовь и уважение, что делают дом Домом с большой буквы. Так и в компании - самое время задать себе несколько простых вопросов. Самое забавное, что и ответы могут быть вполне простыми, и факторы, которые сейчас мешают формированию здорового корпоративного духа, демотивируют сотрудников, могут быть устранены с помощью элементарных действий. Например, с людьми надо разговаривать - это помогает снижать напряженность от целого ряда внутренних проблем. Если персонал недоволен зарплатой, офисом, графиком, загруженностью - поговорите с людьми. Возможно, окажется, что при неудовлетворенности сотрудников зарплатой совершенно не обязательно ее повышать, при неудовлетворенности графиком - не обязательно немедленно его менять или, если мешает удаленность от центра города, - срочно переезжать. Часто неудовлетворенность бывает вызвана недостаточным или неправильным информированием, а значит, устранить ее можно грамотными информационно-разъяснительными и PR-мероприятиями, которые, кстати, имеют и хороший внешний резонанс.

Руководитель одной известной организации во время финансового кризиса честно сказал своим сотрудникам: <Если я буду платить вам нынешние оклады, то через полгода мы все останемся без работы; если сегодня зарплаты уменьшить на порядок, то через год компания станет стабильно развивающейся структурой и вы получите достойную компенсацию за свой труд, а ваша карьера - новый толчок к развитию>. Половина сотрудников написала заявление об уходе, другая - осталась. В настоящее время компания живет и процветает, сотрудники - тоже. Что важно, босс их не обманывал. После такого честного открытого разговора те, кто решил остаться, чувствовали себя не неудачниками, которых регулярно <кидают> с зарплатой, а командой, самоотверженно борющейся с временными невзгодами. С корпоративной культурой у них, думаю, все в порядке - хотя не помню, чтобы кто-то этим специально занимался.

Существуют ли особенности построения корпоративной культуры в российских компаниях Геннадий Константинов директор Центра корпоративного управления Высшей школы экономики, проф.

Корпоративная культура в компаниях формируется и развивается под влиянием деловой культуры. Если более внимательно взглянуть на деловую культуру в России, то можно выделить три основные группы компаний:

компании, сформировавшиеся в результате приватизации и постприватизационных процессов в рыночной среде;

компании, которые зарождались и развивались в условиях рыночной экономики;

компании, относящиеся к естественным монополиям.

В каждой из этих групп под влиянием ключевых задач, от решения которых зависел успех и результативность бизнеса, сформировались особенности деловой культуры.

В первой группе в силу особенностей приватизации структура собственности, модель бизнеса и структура управления компании не соответствовали друг другу для того, чтобы привести их в соответствие, необходимо трансформировать структуру собственности. Основная цель такой трансформации - концентрация собственности, необходимая для создания эффективной модели бизнеса. Те, кому удавалось сконцентрировать собственность, приводили бизнес-модель в соответствие рыночным требованиям, позволяющим сформировать структуру управления. Спектр ключевых задач был связан с трансформацией собственности - покупками, поглощениями, захватами и т. п. Это и определило доминирующий вектор формирования деловой культуры.

Вторая группа решала иные задачи. В условиях широких рыночных возможностей, но одновременно и жесткой, не всегда добросовестной конкуренции нужно было научиться генерировать устойчивый денежный поток, отстраивая шаг за шагом работоспособную модель бизнеса. В этой группе компаний формировалась деловая культура с ярко выраженными предпринимательскими ценностями и ориентацией на конкуренцию.

Третья группа - естественные монополии - по сути, старалась сохранить старые отношения и оградить себя от влияния рыночных сил.

На нынешнем этапе эти три группы компаний все чаще и чаще начинают пересекаться на рынке и <тестировать> устойчивость поддерживаемой ими деловой культуры. На мой взгляд, именно здесь кроется основная особенность формирования корпоративной культуры в российских компаниях. Неоднородность деловой культуры как внешнего фактора ведет к столкновению норм, принципов и образцов поведения в процессе формирования корпоративной культуры внутри компаний, делая этот процесс более динамичным, а иногда и более неустойчивым.