

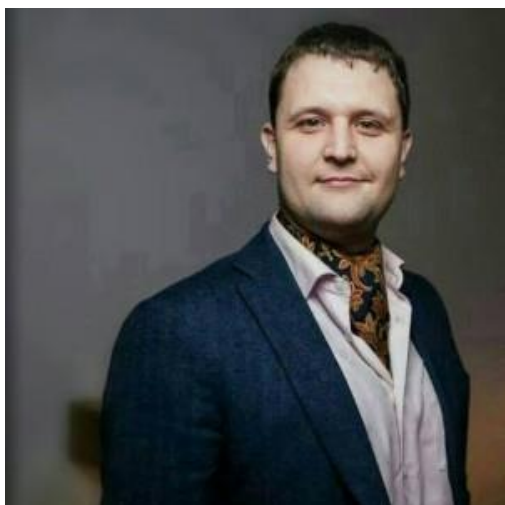
Мы спросили экспертов: какова роль корпоративной культуры в России?

Источник: GAAP.RU

Опубликовано: 12 октября 2015



В продолжение [недавней новости](#). Как вы полагаете, какую роль в насаждении **корпоративной культуры** играют советы директоров в России? И что вообще в России может подразумеваться под этим понятием? Также просим высказать свое мнение, в какой мере она может обеспечивать **долгосрочную устойчивость** компании. Если Вам известны хоть какие-то официальные или полуофициальные указания российских регуляторов по этому направлению, просим привести их в пример.



Николай Калмыков, директор экспертно-аналитического центра, **Российская академия народного хозяйства и**

государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС):

В первую очередь, хотелось бы заметить, что не совсем корректно в данном случае употреблять термин “насаждение” **корпоративной культуры**, правильнее сказать “формирование и развитие”.

Формирование осуществляется в соответствии с определенным видением будущего организации и тем, какая она должна быть. Развитие, в свою очередь, того, что уже есть, и того, что является благом и соответствующим ценностям и взглядам, которые как отражают взгляды руководства компании, так и соответствуют общим задачам организации. **Корпоративная культура** есть в любой корпорации, как коммерческого сектора, так и некоммерческого.

Корпоративная культура может являться теми скрепами, которые соединяют большие организации и корпорации. Зачастую это сетевые организации, охватывающие многие регионы, в каждом из которых, безусловно, есть своя специфика, свои взгляды. Но, тем не менее, именно причастность к одной корпорации позволяет чувствовать себя единым целым с ней и дает возможность понимать друг друга при коммуникации. Никакого эффективного бизнеса не получится, если не будет взаимопонимания, а также понимания того, что твой оппонент, твой партнер мыслит в тех же категориях и мыслит теми же ориентирами, что и у тебя. Эти ориентиры и взгляды при взаимодействии обеспечивают **корпоративную культуру**. С другой же стороны, правильно сформированная **корпоративная культура**, развитием которой руководство не забывает заниматься, предполагает и поддержание ряда механизмов и технологий, связанных с ним.

Это и внутренние СМИ, и трансляция, поддержание определенных мифов, легенд, историй. Конечно же, это и практики взаимодействия руководства, которые транслируют по цепочке на все другие уровни свои взгляды. Это обязательно достаточно четкое выделение своих целей и миссий, ориентиров долгосрочного, среднесрочного, краткосрочного движения организаций. Даже у тех же госслужащих существуют этические кодексы, которые закрепляют основные ценности и приоритеты. Они же в сумме тоже могут являться корпорацией. Понятно, что не коммерческой корпорацией, а корпорацией скорее объединяющей широкий круг лиц, имеющих единую основу и единые скрепы, соединяющие их. Таким образом, **корпоративная культура** является неотъемлемой частью любой организации, и, естественно, влияет на ее **эффективность деятельности**.



Вадим Боженик, директор Международной ассоциации специалистов в области управленческого учета СИМА по России:

Корпоративная культура для отечественного бизнеса считается сравнительно молодым термином. Она предполагает свод основных положений в работе компании с набором социальных норм и ценностей, которые разделяет большинство сотрудников. **Корпоративная культура** включает в себя такие составляющие как утвержденная **система лидерства**, **системы коммуникаций**, стили **решения конфликтных ситуаций**, положение каждого человека в компании.

Внутренняя культура организации охватывает ценности и принципы всех членов организации и всех ее партнеров. Важной задачей компании и ее руководства является формирование такой **корпоративной культуры**, которая способствовала бы формированию **этичного и ответственного поведения** сотрудников. Причем чем крупнее и сложнее по своей структуре организация, тем труднее может оказаться эта работа. При том, что большинство компаний заявляют о своей этичности, продолжая внедрять у себя различные стандарты и **правила этичного поведения**, давление, которое испытывают сотрудники во многих организациях, никуда не делось. Даже при условии сильного руководства и высочайших стандартов ведения бизнеса нельзя забывать о постоянно присутствующих рисках. Согласно исследованию “Managing Responsible Business” **СИМА**, посвященного проблемам этики и **социальной ответственности в бизнесе**, более трети респондентов указывают, что испытывают со стороны коллег давление, побуждающее их поступиться своими этическими принципами. Эта проблема актуальна как для западных, так и для российских компаний, разница может заключаться лишь в степени участия финансовых директоров, бухгалтеров и специалистов по управленческому учету в их решении.

Корпоративная культура и этика определяют отношения не только внутри компании, но и с клиентами, партнерами и поставщиками. Она очень важна хотя бы потому, что наши регулярно проводимые исследования показывают, что до 80% стоимости компании состоит из **нематериальных активов**, которые включают бренд. Стоимость таких активов может очень сильно изменяться в

зависимости от **репутации компании**. Репутация очень важна для бизнеса, и любые неэтичные действия компании и ее сотрудников ставят репутацию, соответственно, и стоимость компании под угрозу. **Корпоративная этика** – это один из важнейших инструментов **управления рисками**, включая репутационные.

Важно и то, что **корпоративная культура** организации первоначально должна исходить от первых лиц компании. В роли идеолога и носителя **корпоративной культуры** должен выступать гендиректор, а вслед за ним и совет директоров. Подобный способ формирования **корпоративной культуры** и сохранения корпоративного духа является самым эффективным и естественным.

Но вместе с этим, говоря о трудностях управления крупными компаниями, мы снова и снова сталкиваемся с тем, что совету директоров необходимо создавать **“культуру конструктивной критики”**. Ведь эффективные решения, как правило, являются результатом длительных обсуждений и поисков. Руководство компании, в свою очередь, постоянно рискует попасть в ловушку “группового мышления” — ситуацию, когда все члены руководства рассуждают одинаково, в результате чего они глухи к новым идеям и не способны изменить свой образ мышления, исходя из поставленной задачи. Такая неспособность посмотреть на ситуацию под новым углом может оказаться не слишком вредоносной на этапе реализации уже выбранной стратегии, когда на первый план выступает упорство, однако на стадии **принятия решений** это может привести к катастрофе.

CIMA сформулировала ряд ключевых составляющих рабочего климата, в котором взаимные возражения возможны:

- надежная управленческая информация;
- разнообразие навыков, точек зрения, опыта;
- взаимное уважение среди игроков. Все участники должны понимать важность **конструктивной критики** и быть готовыми ее принимать;
- процессы и системы поддержки стратегического развития: сложно находить недостатки стратегии, когда руководство компании не уделяет достаточно времени ее обсуждению.



Татьяна Олифирова, председатель совета, Клуб независимых директоров СКОЛКОВО:

Полагаю, что под **корпоративной культурой** как в России, так и за рубежом понимают одно и то же: ценности, **поведенческие нормы** и убеждения, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками компании, формализованные (закрепленные документально) или неформализованные, в том числе которые должны быть усвоены, приняты новыми сотрудниками, чтобы считаться “своими”.

Корпоративная культура зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания, и может быть разной, а иногда диаметрально противоположной для компаний, работающих в одной отрасли на одном и том же рынке, что часто объясняется личными качествами их лидеров. Не нужно забывать, что российские компании, созданные еще в СССР, являются наследниками (часто в хорошем смысле) “советской” **корпоративной культуры**. Элементами ее являются: трудовые династии, доски почета, награждение лучших и т.п.

Управление корпоративной культурой рассматривается как часть **системы управления персоналом** и является функцией топ-менеджмента. Задача совета директоров - оценить, способствует ли она достижению долгосрочных целей, стоящих перед компанией, и если нет - инициировать соответствующие изменения.

В России, где особую силу в деловом общении играют неформальные отношения, упор делается на проведение мероприятий, способствующих их формированию и развитию (“корпоративы”, спортивные мероприятия, совместные путешествия и т.п.). Часто делается упор на утверждении правил/кодекса **корпоративного поведения** (относящихся к встречам, переписке и т.п.), дресс-кода, внутренних коммуникациях (обращения CEO, корпоративные газеты) и **повышении уровня профессионализма** сотрудников и менеджмента (программы обучения, корпоративные университеты и т.п.). В отличие от российских компаний, в

западных существуют специальные программы адаптации для вновь пришедших сотрудников, позволяющие им сократить время для знакомства с компанией и своими новыми коллегами.



***Алексей Коваль**, независимый директор, член совета директоров ряда АО с госучастием:*

Добрый день! Работаю в советах директоров ряда АО с госучастием ([подробнее](#)). Никаких нормативных документов со стороны РосИмущества на этот счет нет. На советах директоров в уральском территориальном отделении РосИмущества этот вопрос тоже ни разу не обсуждался.

По своей работе в найме могу сказать, что роль **корпоративной культуры** очень велика. Это неявное, но очень точное тиражирование на персонал взглядов и образа мыслей собственников и ТОПов компании. Именно **корпоративная культура** изначально задает, что можно и что нельзя в компании. И если эта проекция образа мыслей руководства имеет позитивные свойства, то **устойчивость компании** повышается. Если проецируется негатив – то на пользу компании такая культура не идет.



***Алексей Кирсенко**, директор по персоналу **Панавто** (официальный дилер «Мерседес-Бенц»):*

Совет директоров является основным носителем и транслятором **корпоративной культуры**; своим поведением и следованием философии компании они подают пример сотрудникам. У нас это происходит следующим образом: члены совета директоров знакомятся с новыми сотрудниками и рассказывают о собственных направлениях и **корпоративной культуре** в целом. Кроме того, периодически рядовые сотрудники встречаются с генеральным директором, который рассказывает о миссии *Панавто*, ценностях компании и их значении в достижении результата.

Корпоративная культура сочетает в себе коммуникации внутри компании, отношения между сотрудниками и принципы **принятия управленческих решений**. Это атмосфера, которая создается работниками для партнеров и клиентов. К примеру, наша **корпоративная культура** включает в себя пять ценностей: целеустремленность, качество, ответственность, уважение, позитивное мышление. Так, каждый сотрудник знает, что от него зависит будущее компании, поэтому он делает свою работу на высшем уровне, вне зависимости от должности: свою степень ответственности понимает и секретарь на ресепшене, и менеджер по продажам в зале. Кроме того, мы стремимся сделать наших клиентов счастливыми, что возможно только в том случае, если мы сами счастливы от того, что делаем. Мы смотрим на жизнь позитивно - к примеру, возникающие трудности воспринимаем как вызов и находим способы решить проблему. Благодаря следованию этим ценностям нам удалось добиться отличных результатов: в 2014 году *Панавто* стала Дилером года «Мерседес-Бенц».

Корпоративная культура напрямую связана с вовлеченностью сотрудников. В компании с позитивной приятной атмосферой, в которой приятно работать, люди

посвящают себя не внутренним разногласиям и ссорам, а делу. Этот подход позволяет сохранять стабильное положение компании на рынке, в том числе в долгосрочной перспективе.



Сергей Календжян, декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС, доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ:

Корпоративная культура - важнейший элемент конкурентных преимуществ. Советы директоров могут и играют обычно позитивную роль в модернизации и трансформации основных документов, которые регламентируют систему межличностных и деловых отношений в компании. Общий тренд изменений направлен на формирование единых **правил поведения** как для руководителей, так и сотрудников. В этом смысле мы (ВШКУ РАНХиГС) предлагаем разрабатывать **Общую инструкцию по управлению**, которая включает систему прав и обязанностей для сотрудников всех рангов, правила проведения совещаний, критических и поощрительных бесед, информирования, консультирования и, в целом, коллегиального сотрудничества. Соответствующие навыки могут быть освоены и внедрены при изучении и внедрении системы делегирования полномочий и ответственности. **Корпоративная культура** - это искусство и “продукт труда” многих людей, но главную роль при ее формировании играет высшее руководство компании и менеджмент. Конечно, роль советов директоров увеличивается по мере роста качества управления в целом. Одна из главных задач – “мягкий”, постепенный переход от административно-командных методов управления к демократическим, основанным на делегировании полномочий компетентным сотрудникам.



Алексей Смирнов, АССА, заместитель финансового директора, директор дирекции стратегии, планирования и контроллинга ОТП Банка:

1) Что в России может подразумеваться под понятием "корпоративная культура"?

Корпоративную культуру можно определить как систему ценностей, определяющую отношения между сотрудниками, способы их взаимодействий между собой, а также подходы в достижении общих поставленных целей, вектор которой задается руководством.

Можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся характеристики **корпоративной культуры**:

1) общий психологический фон

В некоторых компаниях сотрудники часто жалуются друг другу на проблемы внутри компании, при этом большинство сотрудников не настроены на решение проблем. Общий фон депрессивен. В компаниях со здоровым психологическим фоном большинство сотрудников воодушевлены своей работой. Сотрудники обсуждают, что еще можно улучшить в своей компании. В целом люди довольны своим местом работы.

2) доступность руководства

В некоторых компаниях дистанция между исполнителями и руководством достаточно большая. Нельзя быстро обсудить проблему, требуется "записаться" на прием, вынос вопроса требует предварительной презентации и т.п. Это более часто встречается в крупных и государственных компаниях. В других компаниях, часто в небольших фирмах и зарубежных компаниях, может быть гибкая система управления. Сотрудники могут быстро найти и обсудить вопросы с руководством, решения принимаются быстрее.

3) краткосрочное или долгосрочное целеполагание

В первом случае топ-менеджмент и сотрудники мыслят краткосрочно, долгосрочные проекты могут игнорироваться. Во втором - сотрудники нацелены

на создании долгосрочной добавленной стоимости акционерам. Как краткосрочные, так и долгосрочные проекты имеют равные шансы на успех.

4) отношение к личности

С одной стороны, сотрудники могут рассматриваться как "расходный материал", в результате чего это отражается на качестве их работы и лояльности к компании.

С другой стороны, когда сотрудники чувствуют к себе уважение, то их лояльность к фирме повышается, и они лучше выполняют свои обязанности.

5) индивидуализм против коллективизма

Сотрудник ставит свои цели выше целей компании, в которой он работает, или же существует разумный компромисс между корпоративными и личными целями.

6) отношение к гендерной асимметрии

В одном случае может иметь место половая дискриминация, в другом - ценится результат работы и профессионализм, пол не имеет значения.

2) Просим высказать свое мнение, в какой мере она может обеспечивать долгосрочную устойчивость компании

Здоровая **корпоративная культура** способна приносить пользу как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде:

- высокая производительность сотрудников (по сравнению с конкурентами)
- высокая лояльность к компании и меньшая текучесть кадров
- более эффективные горизонтальные и вертикальные коммуникации
- превентивные решения проблем

3) Как вы полагаете, какую роль в насаждении корпоративной культуры играют советы директоров в России

На мой взгляд, Совет Директоров задает вектор развития **корпоративной культуры**, так как определяет работу топ-менеджмента посредством следующих инструментов:

- назначение топ-менеджмента
- систему поощрения руководства
- определение долгосрочных целей и задач
- систему мониторинга их работ

Топ-менеджмент, в свою очередь, отвечает за непосредственную реализацию **корпоративной культуры**.

Если Вам известны хоть какие-то официальные или полуофициальные указания российских регуляторов по этому направлению, просим в своем ответе привести их в пример

- Кодекс корпоративного управления, опубликованный в официальном издании Банка России №40 (1518) от 18 апреля 2014 г.
- Федеральный закон "Об акционерных обществах" 1995 г.
- Федеральный закон "О рынке ценных бумаг" 1996 г.
- Приказ ФСФР № 11-46/пз-н 2011 г.
- Распоряжение ФКЦБ №03-849/р 2003 г.
- Ограниченный набор требований также содержится в Правилах листинга Московской биржи 2012 г.



Владимир Шаров, управляющий партнер Navicon:

Корпоративная культура – это система ценностей, которая помогает владельцам компании привлекать и объединять нужных ей людей вокруг общей цели бизнеса. С того момента, как компания сформулировала свои цели и миссию, ей нужны именно те люди, которые способны достичь этой цели. Например, если для проектов Илона Маска (основателя TeslaMotors, SpaceX и PayPal) нужны люди-инноваторы, которые способны придумать гениальные технологии и вывести на рынок продукты, которыми люди раньше не никогда пользовались, то для построения гостиничного бизнеса с великолепным сервисом важны клиентоориентированные сотрудники, которые ценят традиции, постоянство и личные взаимоотношения.

Для того чтобы привлечь в компанию именно таких людей, компании используют определенные слова и образы, через которые транслируется **корпоративная культура** во внешний мир. Например, недавно Ларри Пейдж (глава Google), [объявляя в своем блоге об изменении управленческой структуры Google и переименовании корпорации в Alphabet](#), три раза повторил слово «crazy»

(ненормальный, помешанный, бредовый), использовал слова «extraordinary» («необычный», «незаурядный»), «innovations» («инновации»), «revolutionary ideas» («революционные, прорывные идеи»). Очевидно, что компания при помощи сильной **корпоративной культуры** привлекает в бизнес нестандартно мыслящих людей, которые обладают способностью придумывать радикально новые вещи и решать задачи, которые никто не решал до них.

Сильная **корпоративная культура** невозможна без **стратегии компании**. Без определения **стратегических целей**, к которым идет компания, **корпоративная культура** имеет смысл только в плане удержания и дополнительной мотивации сотрудников. **Культура компании** помогает очень разным людям, оказавшимся на какой-то период времени вместе, идентифицировать свое место в компании и по отношению к другим сотрудникам, “находиться на одной волне” и говорить на одном языке, что, в конечном счете, влияет на эффективность работы. Есть такое выражение как “обстановка”, или “климат” в компании: она может быть либо депрессивной, когда люди ищут причину, почему это невозможно сделать, а может быть вдохновляющей, когда люди склонны предлагать свою помощь и объединять усилия в решении самых сложных проблем. Есть компании, в которых поощряются ошибки, где сильно наставничество и внутренний обмен знаниями, где сокращена дистанция между рядовым сотрудником и топ-менеджерами - все это элементы **корпоративной культуры**, идущей, прежде всего, от владельца или топ-менеджера.

Корпоративная культура – это и своеобразный “амортизирующий” фактор для бизнеса, элемент нематериальной мотивации. В кризисные моменты именно она помогает “склеивать” команду, объединять идеи и удерживать ценных сотрудников даже в те времена, когда компания не может улучшать финансовые условия работы.

Часто **корпоративная культура** бывает неформализованной – например, в небольших высокотехнологичных стартапах она может быть очень сильной, но “стихийной”, идущей от самих создателей проекта. И это гораздо более правильная культура, чем та, которую сформулируют, опишут и привнесут в компанию внешние консультанты. Идеи и ценности, лежащие в основе **корпоративной культуры**, так же как и бизнес-цели, должны искренне разделяться и топ-менеджментом, и сотрудниками. Культура всегда идет “сверху”.

В этом смысле важна роль совета директоров: именно этот управляющий орган в крупных компаниях определяет **цели бизнеса** и **миссию компании**, а затем оценивает, способна ли текущая команда топ-менеджеров реализовать эти цели. В случае если новые цели идут вразрез со старой **корпоративной культурой**, то меняется и культура, и сотрудники - например, молодые люди приходят на смену старшего поколения. Тут уместно вспомнить про Сбербанк, который в определенный момент начал менять свой образ обезличенного государственного монополиста в направлении финансового помощника для людей и бизнеса, сервисного провайдера. Своими ключевыми конкурентами банк назвал не другие

банки, а интернет-компании типа Google или Yandex, которые, в свою очередь, вывели на рынок удобные финансовые инструменты. Новые бизнес-цели, поставленные руководителем и советом директоров, определили изменения в **корпоративной культуре**: банку понадобились совсем другие люди, произошла смена персонала и ключевых топ-менеджеров, изменились внутренние бизнес-процессы, началось движение в сторону digital и Интернета, структура стала менее иерархичной, руководство стало поощрять инноваторство и новые идеи, и так далее.

Сильная **корпоративная культура** дает не только преимущества, но и определенные ограничения бизнесу. Команду становится сложнее формировать, т.к. появляется больше требований к каждому сотруднику: теперь он должен удовлетворять не только профессиональным требованиям, но и подходить по своим личным качествам. Зачастую приходится отказываться от экспертов в своем деле только из-за того, что человек “не вписывается” в команду.

В долгосрочном плане сильная **корпоративная культура**, которую искренне разделяет большинство сотрудников, безусловно, помогает сделать компанию более устойчивой, повышает эффективность и лояльность сотрудников, позволяет находить ценные кадры (даже в условиях высокой конкуренции за специалистов на рынке) и быстрее решать проблемы внутри компании.