

УДК 005.95

*Кашина А.О.*

*студент*

*4 курс, факультет «Экономики и Управления»*

*Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом*

*Поволжский институт управления имени*

*П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ*

*Россия, г. Саратов*

*Андрющенко О.В.*

*Кандидат социологических наук, доцент*

*кафедры управления персоналом*

*Поволжского института управления имени*

*П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ*

*Россия, г. Саратов*

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

*Аннотация. В статье рассмотрен опыт формирования организационной культуры за рубежом. Выявлены основные элементы организационной культуры, и определена роль каждого элемента в процессе формирования организационной культуры. Рассматриваются особенности формирования организационных культур преуспевающих зарубежных компаний.*

*Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, элементы организационной культуры, формирование организационной культуры, зарубежный опыт.*

*Kashina A.O.*

*student*

*4 year, Faculty of Economics and Management*

*Direction of training 38.03.03 Personnel management*

*Stolypin Volga region institute of administration - a branch of the*

*Russian Academy of National Economy and Public Administration under the*

*President of the Russian Federation*

*Russia, Saratov*

*Andryushchenko O.V.*

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor*

*Of department of Personnel Management*

*Stolypin Volga region institute of administration - a branch of the*

*Russian Academy of National Economy and Public Administration under the*

*President of the Russian Federation*

*Russia, Saratov*

## **FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

*Annotation. The article examines the experience of forming an organizational culture abroad. The main elements of the organizational culture have been identified, and the role of each element in the process of organizational culture formation has been determined. Features of forming organizational cultures of successful foreign companies are considered.*

*Key words: organizational culture, corporate culture, elements of organizational culture, formation of organizational culture, foreign experience.*

Важнейшей особенностью управления современной компанией как социальной системой является непрерывный поиск продуктивного компромисса между интересами предприятия и интересами человека. Формирование регламентов или бизнес-правил должно быть дополнено формированием желания персонала их принять и выполнять.

Т. Ю. Базаров определяет организационную культуру, как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации<sup>1</sup>. Основными элементами организационной культуры выступают миссия, цели и ценности компании, нравственные принципы и деловая этика, методы мотивации работников, организация труда и способы контроля, стиль руководства, пути разрешения конфликтов, способы принятия решений, коммуникации<sup>2</sup>.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность организации. Оно проявляется в формировании и поддержании положительной репутации и привлекательного имиджа компании и её сотрудников среди деловых партнеров, соискателей и общественности. Вместе с тем корпоративная культура ориентирована на инновации и, повышая трудовой потенциал работников, формирует интеллектуальную собственность предприятия, чем усиливает его конкурентоспособность за счет наличия уникальных разработок, технологий, продукции.

Управление организационной культурой начинается с её формирования. Цель сознательно сформированной организационной культуры - способность реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала компании.

Одним из базовых элементов организационной культуры считаются ценности организации. Система ценностей включает: цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплину, исполнительность, новаторство, инициативность, трудовую и

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М. : Академия, 2015. – С. 72

<sup>2</sup> Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – С. 129

профессиональную этику и образует внутренний стержень организационной культуры.

Большинство зарубежных преуспевающих фирм сознательно устанавливают собственную систему ценностей. Например, компания "Кока-кола" включает в нее<sup>3</sup>:

- знание бизнеса и его составляющих;
- установление высоких стандартов деятельности;
- обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты;
- поддержку индивидуальной инициативы;
- помощь другим в достижении успеха;
- создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы и т.д.

В компании всемирно известного агрегатора такси Uber сотрудники сами определили систему ценностей организации, которая, по их мнению, включает: равноправие, взаимопомощь, прогресс, позитивность, честность, самовыражение, уважение, «Дай пять» (культура приветствия), умение слушать, общее отношение к проблеме, счастье, инновации, желание прийти на выручку коллеге, отношение как к своему<sup>4</sup>.

Следующим элементом организационной культуры являются традиции организации. Они развивают командный дух и лояльность сотрудников к компании. Например, в Apple есть интересная традиция: раз в неделю молодые специалисты посещают бизнес-ланч с выдающимися топ-менеджерами компании. У сотрудников есть возможность задать вопросы Бертрану Серле (бывший вице-президент Apple) и Скотту Форстолу (бывший старший вице-президент iOS Software) и даже Тиму Куку<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Шаталова Н. И. Культура в трудовом поведении работника // Журнал научных публикаций Дискуссия, 2014.

- №7(48). – С. 100

<sup>4</sup> Хамми И. Сотрудники Uber отреагировали на скандал добрыми словами [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/sotrudniki-uber-otreagirovali-na-skandaly-dobrymi-slovami](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/sotrudniki-uber-otreagirovali-na-skandaly-dobrymi-slovami) (Дата обращения: 24.12.2017)

<sup>5</sup> Хамми И. «Когда я понял, что это звонок из Apple, я почувствовал выброс адреналина в крови» [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/kogda-ya-ponyal-chto-eto-zvonok-iz-apple-ya-pochuvstvoval-vybros-adrenalina-v-krovi](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kogda-ya-ponyal-chto-eto-zvonok-iz-apple-ya-pochuvstvoval-vybros-adrenalina-v-krovi) (Дата обращения: 26.12.2017)

Мотивация сотрудников также является основополагающим элементом организационной культуры, так как именно персонал является основным ресурсом организации.

Компания Adobe разработала уникальный проект, в рамках которого каждый сотрудник может реализовать и монетизировать свою идею<sup>6</sup>. Adobe выпустила красные коробки, внутри которой находятся инструкция, объясняющая, в каких случаях и как пользоваться содержимым, а также шариковая ручка, несколько пачек стикеров, таймер, записная книжка для «плохих идей», шоколад и подарочная карта Starbucks на \$10. Но самое главное, что в коробке содержится банковская карта на сумму \$1000, которую сотрудники могут тратить без необходимости отчитываться перед руководителем о расходах. Идея Kickbox проста: творческих и инициативных людей, работающих в Adobe, может раздражать всякого рода бюрократия, которая препятствует появлению очередного продуктового хита. Выдавая сотрудникам красные коробочки Kickbox, компания предоставляет равные возможности для всех в создании прототипа продукта и проверки его на эффективность. Известно, что уже порядка 1000 сотрудников в Adobe вскрыли коробки Kickbox. И 23 человека, увидев перспективы в реализации своих идей, могут рассчитывать на получение серьезных инвестиций от высшего руководства. Любой сотрудник может использовать Kickbox. Это не программа, основанная на личных достижениях, в ней не устанавливаются определенные сроки на достижение результатов. Сотрудники могут посетить дополнительные двухдневные курсы, на которых им дадут новые полезные навыки, связанные с опросом клиентов и измерением вовлеченности. После этого они получают красную коробку.

---

<sup>6</sup> Вилсон М. Зачем компания Adobe раздаёт сотрудникам деньги и шоколад? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/zachem-kompaniya-adobe-razdayet-sotrudnikam-dengi-i-shokolad](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/zachem-kompaniya-adobe-razdayet-sotrudnikam-dengi-i-shokolad) (Дата обращения: 22.12.2017)

В коробке есть все необходимое для активизации творческого мышления вплоть до кофеина, сладостей и стикеров для записи мыслей и идей. Также здесь цветная карточка с шестиуровневым учебным планом. Каждый уровень содержит несколько упражнений и контрольный список.

### **6 уровней Kickbox**

1. Inception (начало). Свяжите мотивацию с идеей.
2. Ideate (формирование идеи). Генерируйте много идей.
3. Improve (корректировка). Оттачивайте одну идею.
4. Investigate (исследование). Экспериментируйте, чтобы проверить идею.
5. Iterate (повторение). Вносите изменения, ориентируясь на данные.
6. Infiltrate (фильтр). Инвестируйте в идею время и деньги, заручившись поддержкой руководства.

Сотрудники, завершившие уровень 6, получают синюю коробку. Таким образом, организация стимулирует творческую активность сотрудников.

Корпоративные льготы также оказывают огромное влияние на мотивированность сотрудников компании. Так, онлайн-сервис Asana самостоятельно оплачивает услуги психологов и консультантов по карьере, к которым в любое время может обратиться работник организации. Глобальная платформа для общения Twitter предоставляет бесплатное трёхразовое питание для работников, курсы иглоукалывания и даже проводит мастер-классы по импровизации. Ещё одним показательным примером, связанным с предоставлением корпоративных компенсаций и льгот, является онлайн-платформа для аренды жилья Airbnb. Она выделяет каждому сотруднику по 2000\$ в год на отдых в любой точке земного шара, при условии, что они будут пользоваться сервисом Airbnb<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Хамми И. Коррекция пола, «Панда-пятницы» и стипендия на путешествия: топ-20 корпоративных льгот [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/korrekcija-pola-panda-pyatnitsy-i-stipendiya-na-puteshestviya-top-20-korporativnykh-igot](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/korrekcija-pola-panda-pyatnitsy-i-stipendiya-na-puteshestviya-top-20-korporativnykh-igot) (Дата обращения 05.01.2018)

Во многих зарубежных организациях одним из ведущих атрибутов организационной культуры является символика, к которой относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе. Примером таких организаций являются Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где определённая цветовая гамма присутствует в рекламе, одежде и аксессуарах.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высшего руководства. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению порученных обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Так, Дэвид Иннс, генеральный директор поставщика мобильных решений для здоровья и безопасности GreatCall, два-три раза в неделю берет с собой сотрудников на серфинг, а по пятницам устраивает занятия йогой. Благодаря тому, что генеральный директор периодически покидает рабочее место и взаимодействует с работниками на личностном уровне, формируется культура, в рамках которой сотрудники уважительно относятся к CEO и лучше достигают целей компании, так как чувствуют ответственность перед руководителем и не могут его подвести. Благодаря совместным занятиям спортом сотрудники лучше узнают своих коллег из других отделов, с которыми они не имеют возможности постоянно взаимодействовать в офисе, укрепляется связь между командами. В такой обстановке легче подружиться и установить контакты<sup>8</sup>.

Режим труда и отдыха - это один из важнейших факторов, оказывающий влияние не только на эффективность использования трудового потенциала, но и на лояльность сотрудника к организации. Специализация компании оказывает существенное влияние на выбор рационального режима

---

<sup>8</sup> Эванс Л. Почему CEO занимаются йогой вместе со своими сотрудниками? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/pochemu-ceo-zanimayutsya-yogoy-vmeste-so-svoimi-sotrudnikami](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/pochemu-ceo-zanimayutsya-yogoy-vmeste-so-svoimi-sotrudnikami) (Дата обращения 05.01.2018)

труда и отдыха. Так, например, компания Eventbrite, создавшая сервис для организации мероприятий, понимая, что разработчики зачастую засиживаются с проектами допоздна, предоставляют им отпуск с неограниченным количеством дней. Eventbrite далеко не единственная организация, практикующая увеличение количества отпускных дней. Софтверная компания Epic Systems Corp. и компания-разработчик Training Peaks предлагает 4 недели оплачиваемого творческого отпуска сотрудникам, проработавшим в фирме более 5 лет<sup>9</sup>.

Некоторые организации изначально проверяют соискателей на соответствие корпоративной культуре. В интернет-компании по продаже обуви Zappos в процесс найма входит знакомство кандидатов с будущим трудовым коллективом или посещение одного из мероприятий компании. Существует также специальное интервью на соответствие корпоративной культуре. Его результаты на 50% влияют на решение о найме<sup>10</sup>.

Формирование организационной культуры – достаточно длительный процесс, который предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, непрерывное выявление того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на организационное устройство, так и к конкретным деталям функционирования организации, и, наконец, к проблемам обоснованного планирования этой работы. Объединение ценностей и ежедневная работа менеджеров по их претворению в жизнь могут привести организацию к успеху.

---

<sup>9</sup> Хелцель П. 10 необычных «плюшек», которые предлагают IT-компании [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/10-neobychnykh-plyushek-kotoryye-predlagayut-it-kompanii](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/10-neobychnykh-plyushek-kotoryye-predlagayut-it-kompanii) (Дата обращения 05.01.2018)

<sup>10</sup> Хамми И. 10 принципов: как проверить, соответствует ли кандидат организационной культуре? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/10-principov-kak-proverit-sootvetstviye-li-kandidat-korporat](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/10-principov-kak-proverit-sootvetstviye-li-kandidat-korporat) (Дата обращения 05.01.2018)



### **Использованные источники:**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М. : Академия, 2015. - 301 с.
2. Вилсон М. Зачем компания Adobe раздает сотрудникам деньги и шоколад? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/zachem-kompaniya-adobe-razdayet-sotrudnikam-dengi-i-shokolad](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/zachem-kompaniya-adobe-razdayet-sotrudnikam-dengi-i-shokolad) (Дата обращения: 22.12.2017)
3. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. - 448 с.
4. Хамми И. «Когда я понял, что это звонок из Apple, я почувствовал выброс адреналина в крови» [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/kogda-ya-ponyal-chto-eto-zvonok-iz-apple-ya-pochuvstvoval-vybros-adrenalina-v-krovi](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kogda-ya-ponyal-chto-eto-zvonok-iz-apple-ya-pochuvstvoval-vybros-adrenalina-v-krovi) (Дата обращения: 26.12.2017)
5. Хамми И. Коррекция пола, «Панда-пятницы» и стипендия на путешествия: топ-20 корпоративных льгот [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/korreksiya-pola-panda-pyatnitsy-i-stipendiya-na-puteshestviya-top-20-korporativnykh-lgot](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/korreksiya-pola-panda-pyatnitsy-i-stipendiya-na-puteshestviya-top-20-korporativnykh-lgot) (Дата обращения 05.01.2018)
6. Хамми И. Сотрудники Uber отреагировали на скандал добрыми словами [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/sotrudniki-uber-otreagirovali-na-skandaly-dobrymi-slovami](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/sotrudniki-uber-otreagirovali-na-skandaly-dobrymi-slovami) (Дата обращения: 24.12.2017)
7. Хамми И. 10 принципов: как проверить, соответствует ли кандидат организационной культуре? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/10-principov-kak-proverit-sootvetstvuet-li-kandidat-korporat](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/10-principov-kak-proverit-sootvetstvuet-li-kandidat-korporat) (Дата обращения 05.01.2018)

8. Хелцель П. 10 необычных «плюшек», которые предлагают IT-компании [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/10-neobychnykh-plyushek-kotoryue-predlagayut-it-kompanii](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/10-neobychnykh-plyushek-kotoryue-predlagayut-it-kompanii) (Дата обращения 05.01.2018)
9. Шаталова Н. И. Культура в трудовом поведении работника // Журнал научных публикаций Дискуссия, 2014. - №7(48). - С. 94-102.
10. Эванс Л. Почему CEO занимаются йогой вместе со своими сотрудниками? [Электронный ресурс]. URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/pochemu-seo-zanimayutsya-yogoy-vmeste-so-svoimi-sotrudnikami](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/pochemu-seo-zanimayutsya-yogoy-vmeste-so-svoimi-sotrudnikami) (Дата обращения 05.01.2018)