

Роль современной корпоративной культуры в развитии компаний

Соснило А. И.^{1, 2, *}, Снеткова Д. А.²

¹Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (НИУ ИТМО), Санкт-Петербург, Российская Федерация; *a_sosnilo@mail.ru

²Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены современные тенденции изменения роли корпоративной культуры в международных компаниях, раскрыто значение корпоративной культуры в развитии компаний, приведены примеры удачного построения корпоративной культуры, использования человеческого капитала, поддержки проектов сотрудников внутри компаний. Приведено видение построения развитой корпоративной культуры руководителями крупных мировых и отечественных компаний.

Ключевые слова: человеческий капитал, корпоративная культура, организационная культура, инновации, Касперский, Google, Amazon, Toyota, Mars, Zappos, Starbucks, Zara, Северсталь

Role of Modern Corporate Culture in Companies Development

Sosnilo A. I.^{a, b, *}, Snetkova D. A.^b

^aITMO University, Saint-Petersburg, Russian Federation; *a_sosnilo@mail.ru

^bSaint-Petersburg branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Saint-Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

The article considers modern trends in the role of corporate culture in international companies and reveals the importance of corporate culture in the development of companies. It gives examples of successful construction of corporate culture, using human capital, supporting employees's projects within companies. Also the article considers the vision of building a developed corporate culture by the leaders of large world and domestic companies.

Keywords: human capital, corporate culture, organizational culture, innovation, Kaspersky, Google, Amazon, Toyota, Zara, Mars, Zappos, Starbucks, Severstal

Современное понимание корпоративной культуры основано на совокупности моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. Отдельные авторы, такие как Кеннет Клок и Джоан Голдсмит, заявляют о закате эпохи менеджмента, провозглашая организационную демократию. Т. Питерс говорит: «Я не против стратегического планирования как процедуры. Если она вас радует, занимайтесь планированием. Только не забудьте еженедельно обновлять пятилетние стратегические планы, чтобы не отстать от глобальных изменений!» [4]. Другой гуру современного менеджмента П. Друкер, говорит о том, что корпоративная структура «съедает» стратегию на завтрак.

В основе изучения понятия корпоративной культуры лежат работы многих исследователей, в первую очередь авторов, проводивших экспериментальное исследование компаний, таких как Э. Мэйо и М. Далтон. Такой термин, как «корпоративная культура» был использован еще в XIX в. немецким военным теоретиком

и одним из идеологов германского милитаризма генералом-фельдмаршалом Хельмутом фон Мольтке. Х. Мольтке употреблял данный термин применительно к взаимоотношениям внутри офицерской среды.

Эволюция понятия корпоративной культуры существенно изменила содержание данного понятия. В одной из первых формулировок понятия корпоративной культуры Э. Жак в 1952 г. определяет ее так: «Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали „своими“» [7, р. 251].

В 1969 г. в США вышла книга, написанная группой исследователей из Корнелльского университета во главе с Х. Трайсом и посвященная различным производственным традициям и обрядам.

Л. Элдридж, А. Кромби в 1974 г. вкладывают уже несколько иной смысл, дополняя определение отдельными аспектами: «Корпоративная культура — уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [6].

В 1982 г. вышло исследование экспертов Бостонской консалтинговой группы Дила и Кеннеди «Корпоративные культуры», после чего к исследованию корпоративной культуры присоединилось еще большее число исследователей.

Отечественные исследователи корпоративной культуры Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев в 1997 г. предложили следующую формулировку определения: «Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации»¹.

Один из ведущих отечественных исследователей корпоративной культуры В. А. Погребняк в 2004 г. предложил следующую формулировку: «Организационная культура — это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом» [3].

В. А. Погребняк впервые выделил три культурных пространства: производственное, экономическое и социальное. В них осуществляется «преобразование материальных и виртуальных ресурсов в конечные продукты деятельности системы в целом». Также В. А. Погребняк выделил корпоративную культуру в «особую сферу организационной реальности». Его предшественники и ученые, которые изучали теоретические аспекты корпоративной культуры, не выделяли культуру в организации в определенную сферу.

Проанализировав вышеизложенные определения корпоративной культуры, можно прийти к выводу, что основная суть корпоративной культуры, а именно, совокупность норм и образцов поведения, которую разделяют все сотрудники, оставалась неизменной и дополнялась различными аспектами в трудах исследователей. В процессе эволюции данного понятия происходило дополнение данного понятия

¹ Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом : учебник. М. : Финстатинформ, 1997.

отдельными аспектами и элементами, зачастую на основе практических решений, нашедших место в деятельности, в первую очередь, крупных корпораций. Далее будут рассмотрены практические аспекты построения корпоративной культуры ведущих крупных международных компаний.

Компания Toyota, продающая более 10 млн машин в год, занимает твердое третье место в мире по объему продаж автомобилей по итогам 2017 г., модель Corolla очередной год подряд стала самым продаваемым автомобилем в мире (1,2 млн ед.). Японская компания является феноменом и образцом для подражания во многих аспектах деятельности.

Корпоративная культура компании рассматривается как составная часть ее ДНК, позволяющая устойчиво разворачивать бизнес в различных странах, в то же время избегая потенциальных угроз, связанных с размыванием ее принципов [2]. В центре этой модели развития находится поток создания ценности сотрудника (рисунок). Toyota обучает своих сотрудников не только работе, но и глубокому анализу проблем, а также воспитывает приверженность корпоративным ценностям Toyota.

Для Toyota ключевым фактором в обеспечении конкурентоспособности является сильная «человеческая система». Техническая и социальная система работают вместе, в результате чего возникает корпоративная культура коллективного труда при решении проблем [2].

Оборот компании Toyota за 2016 г. составил 258 млрд долл., а чистая прибыль — 21 млрд.

Интересным примером применения развития корпоративной культуры является интернет-магазин обуви Zappos, который за 10 лет смог вырасти из компании с офисом в небольшой спальне до многомиллиардной корпорации. Сегодня компания Zappos считается бизнесом с одной из самых развитых корпоративных культур в мире.

Основатель компании Тони Шей — американский интернет-предприниматель, венчурный капиталист, сказал: «Если у вас правильная корпоративная культура, большинство прочих вещей — таких как обслуживание клиентов, или строительство бренда в долгосрочной перспективе, или увлеченные делом работники и счастливые потребители — появятся естественным образом, сами по себе».

В компании Zappos существует собственная книга о корпоративной культуре, в которой записывались мнения работников и партнеров (без цензуры). Данная книга стала механизмом воспроизводства ДНК компании [5, с. 82].

Формально корпоративная культура Zappos определяется набором из десяти ключевых ценностей.

1. Вызвать «вау!» — чувство нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать веселую и немного необычную атмосферу.
4. Любить приключения, творчески и нестандартно мыслить.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный дух и семейную обстановку.
8. Делать больше меньшими средствами.
9. Быть увлеченными и решительными.
10. Быть скромными.

К 2008 г. продажи Zappos составили 1 млрд долл., а в ноябре 2009 г. Zappos был приобретен Amazon за 1,2 млрд долл.

Компания смогла создать среду, где приятно работать. В результате чего она получает высокие дивиденды в виде довольного персонала и не менее довольных клиентов.



Процессы организационной поддержки Toyota
Processes of organizational support of Toyota

Starbucks Corporation — американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен. Сеть Starbucks объединила свыше 24 тысяч торговых точек по всему миру. Основателями компании являются Джерри Болдуин, Зев Сигл и Гордон Боукер.

Компания Starbucks похожа на большую семью, в которой руководители воспринимаются как воспитатели и где существуют свои традиции. Именно забота не только о своих клиентах, но и о своих сотрудниках вывела компанию на такой высокий уровень.

В Starbucks есть зеленый буклетик — «Книга зеленого передника», где перечислены руководящие принципы, общие для всех работников компании. Данная книга не содержит инструкций и запретов, она напоминает о том, что можно делать [1].

Основные принципы Starbucks перечислены ниже.

1. Самоосознание: всегда носить одну и ту же шляпу.
2. Понимание целей: делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры.
3. Самостоятельность: тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник.
4. Чуткость: забота должна быть неподдельной.
5. Умение слышать правду: у вещей есть голос.
6. Откровенность: только правда звучит правдоподобно.
7. Активность: мыслить, как человек действия, действовать, как человек мысли.
8. Противостояние трудностям: мы прежде всего люди.
9. Авторитет: спокойный негромкий голос посреди оглушительного шума.
10. Смелые мечты: «да» — самое могущественное слово на свете.

Выручка компании Starbucks за 2016 г. составила 21,3 млрд долл., а чистая прибыль — 2,8 млрд долл.

Испанская компания Inditex Group под руководством главы компании Амансио Ортега (покинул пост президента в 2011 г. в возрасте 75 лет) смогла добиться огромного успеха и превратиться в огромную империю, которая включает в себя набор известных на весь мир брендов (Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho, Bershka) и тысячи магазинов в разных уголках планеты.

Ортега со своей командой управленцев смогли превратить Inditex в одну из самых больших компаний в этом секторе экономики с полной вертикальной организацией создания продукции. Другие крупные игроки индустрии, такие как GAP и H&M, создают только дизайн и реализуют товар в своих магазинах, но, как правило, не производят сами. Компания Benetton разрабатывает собственный дизайн и производит одежду, но магазины открываются по принципу франшизы. Inditex Group владеет собственными фабриками по производству одежды (более 6 тыс.), а также обеспечивает себя тканями и красителями.

Испанская компания смогла создать уникальную систему обратной связи с рынком. Это позволяет в кратчайшие сроки вносить изменения, в зависимости от объемов продаж или трендов. Такой подход диктует необходимость создания коллекции за 2–4 недели. Такой скоростью не может похвастаться ни один из модных домов. Компания быстро может полностью отказаться от новой линии одежды, если она не продается, и заменить коллекции новыми моделями за несколько дней.

Zara обновляет ассортимент своих магазинов каждую неделю, а иногда два раза в неделю в Европе. Постоянные клиенты компании понимают, что в магазине постоянно появляются новинки и чаще заглядывают в них, чем в другие. Покупатели в среднем посещают магазины других марок четыре раза в год, тогда как магазины Zara 17 раз в год.

При этом даже самые продаваемые и популярные модели не задерживаются в магазинах больше месяца. Покупатели знают такую особенность и знают, что не найдут в магазине понравившийся товар уже через неделю. Это означает, что покупатели должны совершить покупку немедленно. Цель такого подхода создать атмосферу дефицита и потери существующей возможности.

Творческий отдел, а это около 600 сотрудников, состоит из рядовых европейских дизайнеров. В Inditex Group не делают ставку на «звезду», чтобы не рисковать. Если «обычный» дизайнер уходит к конкурентам, катастрофы не случается.

Другая составляющая успеха компании — это подход к сотрудникам. Находясь на должности, большинство руководителей даже среднего звена А. Ортега подбирал самостоятельно. Другим достижением компании является тот факт, что большинство руководителей в компании (90%) начинали с должности консультанта в магазине или ниже, но смогли самостоятельно вырасти, добрались до самых высоких позиций. На определенном этапе Inditex Group перестала принимать на работу управленцев с рынка труда, «выращивая» собственных менеджеров внутри компании. Так, например, некогда один из водителей грузовика, работавший в компании, впоследствии стал одним из крупных руководителей, отвечающим за направление мужских рубашек.

Среди качеств, которые позволили руководителю компании создать такую крупную компанию, бывшие коллеги А. Ортега отмечают интуицию, креативность, способность вдохновлять, делегирование принятия многих решений и ответственности за их реализацию, самоотдачу делу, демократические принципы управления, умение слушать, перфекционизм, амбиции, стремление вывести компанию в лидеры. Еще двумя важными чертами являлись упрямство и привычка создавать искусственную конкуренцию в команде.

При этом на протяжении долгих лет А. Ортега лично контролировал все происходящие в компании процессы. Все праздники он всегда был на работе, не исключением были и Рождество, и дни рождения. Сам он так обосновывал свой выбор: «Если я хочу, чтобы все продолжало функционировать, я должен стоять на своем посту, как обычно»¹.

Руководитель компании большую часть своего рабочего времени проводил в дизайнерском отделе. В данный отдел поступали заинтересовавшие дизайнеров образцы одежды со всего света. Компанию неоднократно обвиняли в заимствовании чужого дизайна, но Ортега говорил о таком способе создания новых коллекций, лишь как о возможности черпать вдохновение в том, что нравится людям и что они ищут на международном рынке. Компания анализирует предметы одежды, расширяет их, создает новые эскизы, адаптирует новые модели к стилю компании и выпускает на рынок.

Фактически у руководителя компании не было собственного офиса, он считал, что его работа не бумажная, а работа непосредственно на фабрике. Ортега на работе был похож на мастера цеха, лично осуществлял раскройку, шил за машинкой, обсуждал новые модели, выбирал отдельные элементы или решения, вместе с остальными сотрудниками обедал в столовой и посещал фабричный стадион.

В компании принят демократический стиль управления, что дает возможность сотрудникам открыто высказывать свою точку зрения и брать на себя личную ответственность за реализацию конкретных идей. Компания как никто из крупных игроков на рынке дает возможность закупщикам коллекций одежды для магазинов самостоятельно формировать ассортимент в магазинах и затем корректировать его.

Девизом менеджмента компании можно назвать любовь к сотрудникам, понимание их забот, положения дел в их семьях, помощь и готовность находиться рядом с сотрудниками. Благодаря этому, по мнению Ортеги, сотрудники будут целиком отдавать себя компании. При этом руководитель компании всегда решительно расставался с людьми, не готовыми к самоотдаче на пользу организации. Чистая прибыль испанской Inditex Group за 2017–2018 финансовый год (на 31 января 2018 г.) увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 6,6% и достигла 3,368 млрд евро.

¹ Мархулия Екатерина. Король в одежде: как основатель Zara стал богатейшим человеком в мире. 15.09.2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/15/09/2016/57daa1cf9a7947c8dda4006d> (дата обращения: 05.05.2018).

Одним из самых ярких примеров развитой корпоративной культуры среди отечественных компаний является Лаборатория Касперского — компания, специализирующаяся на разработке систем защиты от компьютерных вирусов, спама, хакерских атак и других киберугроз. Компания ведет свою деятельность более чем в 200 странах мира.

Евгений Касперский — российский программист, один из основателей, основной владелец (82% акций) и нынешний глава АО «Лаборатория Касперского» описывает корпоративную культуру своей компании следующим образом: «Дух компании — все-таки очень важная составляющая успеха. Пример наших коллег-конкурентов показывает: агрессивная политика поглощения производителей ни к чему хорошему не приводит. Именно поэтому сейчас сотрудники многих мировых гигантов софтверной индустрии устраиваются на работу к нам. Мне сложно описать нашу корпоративную культуру. Пожалуй, это преобладание энтузиазма над формальностью и процедурами. Главное — результат, а не отчет о том, как все было сделано правильно. Сотрудников должно сковывать минимальное количество вещей. От того, что делаем, надо получать удовольствие». Выручка компании за 2017 г. составила 698 млн долл.

Один из самых богатых людей мира, основатель компании Amazon — Джефф Безос (по данным на начало 2018 г. состояние предпринимателя превысило 100 млрд долл.) считает, что корпоративная культура является золотым стандартом для работы в области и инноваций, и высоких технологий. В одном из своих выступлений на конференции он заявил: «Я очень горжусь культурой, которая существует у нас в Amazon.com... люди, с которыми я работаю, это настоящие миссионеры того, что они делают. Покажите мне замечательный опыт покупки чего-либо. Единственный способ добиться этого — с помощью счастливых людей. Вы не сможете добиться этого с группкой несчастных людей, которые весь день только и смотрят на часы».

Другим, не менее важным, выводом Д. Безоса является понимание важности взаимодополняемости различных сфер жизни сотрудников его компании (деловой и личной): «Важная вещь — гармония работы и жизни. Мне кажется, что если я счастлив на работе, я прихожу домой более энергичным, более хорошим мужем и отцом. В то же время, если я счастлив дома, на работе я более хороший босс и коллега»¹.

Третий вывод, который стоит взять на вооружение большинству управленцев мира, это донесение до своих сотрудников ценности и важности их труда: «Для большинства людей самое главное, это значимость. Люди хотят знать, что они делают что-то интересное и полезное».

Незаметность и незначимость вашего труда для коллег является фактором дезинтеграции. Человек перестает ощущать свою ценность, не чувствует себя частью команды, его энтузиазм и самоотдача гаснут, возобладает скука и незаинтересованность. Поскольку внутренние мотиваторы оказываются зачастую такими же мощными, как и внешние, им необходимо уделять самое пристальное внимание.

Прекрасной иллюстрацией данного утверждения является пример Салли Спок, которая была главой гостиничного департамента в компании Francis Ford Coppola Winery и в определенный момент ей пришлось столкнуться с недооценкой на работе. Бывший руководитель покинул компанию, а для нового руководителя были более важны новые приоритеты, в связи с изменениями компании и слиянием ее офисов.

Для того чтобы решить проблему недооцененности труда сотрудников компании, по согласованию с руководством было предложено ввести систему карточек «Grazie». Для того чтобы сотрудники и руководители могли поблагодарить коллег, персоналу

¹ Джефф Безос: Важно быть напористым // HARVARD BUSINESS REVIEW — РОССИЯ [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p22091/> 27 июля 2017 (дата обращения: 15.03.2018).

компании предложили передавать эти карточки, если хотелось кого-то поблагодарить. «Люди были очень рады и раздавать, и получать их. Когда я перестала думать о себе, а вместо этого сконцентрировалась на изменении общей корпоративной культуры, благодарность и признательность стали частью нашей ежедневной реальности... Деньги, карьерный рост и прочее, конечно, тоже важны, но самое главное — знать, что тебя ценят»¹.

Вопрос доверия сотрудников к руководству теснейшим образом влияет на производительность труда, поднимая ее, когда в коллективе существует атмосфера доверия. И наоборот, сотрудники куда меньше увлечены работой и заинтересованы в ней, когда в компании процветает взаимное недоверие и интриги, вероятность ухода из компании сотрудников существенно возрастает.

Руководитель Amazon придерживается мнения, что корпоративная культура является незыблемой. Она существует, пока живет компания, поскольку притягивает людей, которым нравится, и отталкивает тех, кому не нравится. «Я часто слышу от менеджеров, проработавших у нас месяц: “Надо же, как вы тут думаете о клиентах”. Если вы придете к нам, то скажете одно из двух: “Ого, а ведь это здорово! Теперь я понял, как надо!” или “Нет, это не для меня”. Вряд вы будете говорить о культуре, но наверняка будете это иметь в виду. Ведь культура — это система, которая вас держит и не отпускает. Ее трудно перенять, хотя она — источник конкурентного преимущества компании»².

По мнению Дж. Безоса, очень важно, чтобы сотрудники могли открыто высказывать свои идеи руководителю, хотя временами происходят столкновения разных точек зрения и возникают конфликты и споры.

Безос называет культуру компании дружелюбной и напористой: «Напор не мешает нам получать удовольствие от работы. Мы стараемся, чтобы всем было весело — и у нас получается. Если вдруг возникнут серьезные проблемы, мы соберемся вместе и посмеемся над ними. Лучше смеяться, чем плакать. И найдем выход. По-моему, смеяться нужно, хотя для более формальной культуры наши совещания показались бы хаотичными. За часовое совещание мы минут десять хохочем, начинаю часто я. Вспомню что-нибудь смешное и не могу удержаться»³.

Не исключением в построении корпоративной культуры являются и отечественные промышленные компании. Председатель совета директоров компании «Северсталь» Алексей Мордашов считает, что для отечественного бизнеса: «...сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации. Это процесс небыстрый и трудоемкий, особенно в огромном коллективе — в «Северстали» работает около 50 тыс. человек, а во всех активах, входящих в «Севергрупп», — более 80 тыс. Но нам кажется, что компании это удастся»⁴.

Ученые из Института Гэллапа выяснили, что повышение вовлеченности сотрудников улучшает как их собственные результаты, так и показатели компании: производительность, качество продукции и прибыльность.

¹ Найт Р. Что делать, если вас не ценят на работе // HARVARD BUSINESS REVIEW — РОССИЯ [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p24691/ixzz55rYN9plk> (дата обращения: 15.03.2018).

² Джефф Безос: Важно быть напористым // HARVARD BUSINESS REVIEW — РОССИЯ [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p22091/> 27 июля 2017 (дата обращения: 15.03.2018).

³ Там же.

⁴ Мордашов А. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard business review — Россия [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a24981/> (дата обращения: 15.03.2018).

Для руководителя важно понимать, что если менеджеры и сотрудники компании или, хотя бы их большая часть, находятся в постоянном поиске мероприятий, которые повышают эффективность компании, то она движется в правильном направлении.

Укрепляя доверие внутри организации, вы повышаете производительность и энергичность работы, делаете более продуктивным сотрудничество и получаете довольных и лояльных подчиненных.

Бюрократические согласования в значительной степени обрекают все инициативы по развитию инновационной корпоративной культуры на провал. Разработка и внедрение нововведений требуют пространства для проведения экспериментов.

Одним из удачных примеров проведения таких экспериментов в крупной компании является компания Google, которая создала тепличные условия для инициатив собственных сотрудников и реализовала внутри компании культуру стартапов. Индивидуальные проекты сотрудников компании реализовались в таких направлениях развития организации, как Gmail, AdSense и др.

Еще одним удачным примером сопровождения инноваций, предлагаемых сотрудниками компаний и построения развитой корпоративной культуры, является корпорация Mars и ее проект «Фонд смелых идей». Для поиска, отбора и претворения в жизнь среди сотрудников компании проводится конкурс бизнес-идей. За каждым проектом, который одержал победу на конкурсе, закрепляется спонсор. В качестве спонсоров выступают руководители высшего звена компании, которые курируют конкретные проекты и контролируют их реализацию.

Корпоративная культура в большинстве российских компаний остается весьма фрагментированным и ограниченным явлением, при этом восприятие значимости отдельных ее элементов со стороны руководителей и сотрудников существенно отличается. Для успешного развития корпоративной культуры в современной России должен повышаться уровень менеджмента, являющийся традиционно одной из наиболее слабых сторон экономического развития РФ.

Специфика формирования корпоративной культуры в рамках российского общества обусловлена такими факторами, как: природно-климатический (определил особенности национальной культуры хозяйствования, труда и управления); сохранение уравнительности и бюрократизма в трудовых отношениях; антисоциальные итоги экономических реформ 1990-х годов; копирование элементов западной корпоративной культуры без учета национальных особенностей.

Среди проблем формирования корпоративной культуры в большем числе российских компаний можно выделить:

- 1) недооценку значения человеческих ресурсов, решение управленческих проблем, зачастую только техническими методами, игнорирование социокультурного потенциала человеческого капитала;
- 2) весьма ограниченное число людей в руководстве крупных компаний, добившихся успеха благодаря личному таланту и труду. Назначение на руководящие посты на основе своеволия, личной преданности и лояльного отношения, корыстных мотивов;
- 3) низкий уровень подготовки управленческого персонала в сфере мотивации сотрудников, управления талантами;
- 4) отсутствие полноценной инновационной экосистемы, стимулирующей масштабное высокотехнологическое развитие, в основе которого лежит управление человеческим капиталом;
- 5) усиление административного контроля, большая бюрократизированность, неэффективное использование государственных средств, коррупция;
- 6) проблема несоответствия пространства и времени, стремление перенять западные временные мерки к огромной территории России, природные темпы которой значительно отличаются от Запада.

Проанализировав корпоративную культуру и результаты деятельности вышеперечисленных компаний, можно сформулировать общие выводы о том, что дружба сотрудников, вера в их общую цель, мотивация и инвестиции в хорошие условия труда для сотрудников, создание креативной свободной атмосферы, поддержка проектов сотрудников — все это поможет развить компанию, которая будет ассоциироваться с семьей. Однако создание фальшивой культуры никогда не приведет компанию к цели. Только искренние, добрые отношения в коллективе помогут развить бизнес.

Литература

1. *Бехар Г., Голдстейн Дж.* Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. USA: Howard Behar, 2007. С. 16.
2. *Лайкер Дж., Хосеус М.* Корпоративная культура Toyota. М. : Альпина Паблишерз, 2011. С. 27–33.
3. *Погребняк В.А.* Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. 2005. № 1(13). С. 59–64.
4. *Савченко Л.С.* Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами компаний // Экономика и управление. 2008. № 1. С. 95–98.
5. *Шей Т.* Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
6. *Eldridge J., Crombie A.* A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974.
7. *Jaques E.* The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1952.

Об авторах:

Соснило Андрей Игоревич, доцент кафедры «Общественные науки и физическая культура» Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (Санкт-Петербург, Российская Федерация); доцент кафедры НИУ ИТМО (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук; a_sosnilo@mail.ru

Снеткова Дарья Александровна, студент Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (Санкт-Петербург, Российская Федерация)

References

1. Behar H., Goldstein J. It's Not About the Coffee. Leadership Principles from a Life at Starbucks. USA: Howard Behar, 2007. P. 16. (In rus)
2. Liker J., Hoseus M. Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way. M. : Alpina Publishers, 2011. P. 27–33. (In rus)
3. Pogrebnyak V.A. Culture of the organization as object of regular management // Questions of business management [Voprosy upravleniya predpriyatiem]. 2005. N 1(13). P. 59–64. (In rus)
4. Savchenko L.S. Innovative approaches to management of human resources of the companies // Economy and management [Ekonomika i upravlenie]. 2008. N 1. P. 95–98. (In rus)
5. Hsieh T. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2011. (In rus)
6. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974.
7. Jaques E. The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1952.

About the authors:

Andrei I. Sosnilo, NIU ITMO; Saint-Petersburg branch of Financial University under the Government of the Russian Federation (Saint-Petersburg, Russian Federation), Associate Professor, PhD in History; a_sosnilo@mail.ru

Daria A. Snetkova, Student of Saint-Petersburg branch of Financial University under the Government of the Russian Federation (Saint-Petersburg, Russian Federation)