

© 2009 г.

В. Быков

кандидат исторических наук

директор филиала Ухтинского государственного технического университета,
г. Усинск

Н. Пичко

кандидат культурологии

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компаний, существенно влияет на социально-трудовые отношения в коллективе. Ведь от стихийно формирующейся организационной культуры корпоративная отличается тем, что интересы и действия работников максимально осознанно ориентированы на цели организации в целом. Достигается это посредством специальных методов умелого определения функций, мотивации, развития отношений между работниками, согласования интересов, вовлечения работников в выработку общих целей. Трансформируясь в конечном итоге на высшем уровне своего развития в идеологию компании, корпоративная культура обеспечивает идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу.

Тема корпоративной культуры занимает одну из самых ключевых позиций в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание ее значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов, социально-трудовых отношений, развития компании.

Объяснение подобному явлению во многом базируется на отсутствии в значительной части организаций механизма формирования корпоративной культуры, неумении (а порой, и нежелании) придать ей индивидуальную окраску, эффективно позиционировать в системе социально-трудовых отношений.

Нельзя недооценивать негативную роль инерционности мышления, стремления обойтись старыми методами. Ведь в условиях прежней политической системы социально-трудовые отношения, определяемые доминированием государственной формы собственности, были крайне формализованными, жёстко регламентированными. Директивная экономика,

базирующаяся на отсутствии конкуренции, исключала возможность социальных взрывов, следовательно, не было необходимости в формировании корпоративной культуры как важнейшего метода их предупреждения, а также фактора конкурентоспособности.

Кроме того, в прежних условиях необходимость в корпоративной культуре, во многом определяющей модель поведения человека, практически отсутствовала. Включаясь в сферу трудовой деятельности, работник фактически действовал по программе, которая определяла ему вектор трудовой жизни с пределами и ограничениями достижений в этой сфере, регламентами поведения. Инициатором и движущей силой разнообразных изменений выступало, как правило, государство, которое планировало и осуществляло повышение заработной платы в отраслях народного хозяйства и на отдельных предприятиях, регламентировало предоставление льгот из общественных фондов потребления. Возможные изменения в профессиональной карьере работника (в т.ч. через механизм включения его в «резерв кадров на выдвижение») определяли опять же государственные органы, что зачастую сводило роль персонала к состоянию пассивного объекта, не способного в большинстве случаев самостоятельно изменить собственное положение.

Социально-трудовые отношения в сфере новой экономики приобретают характерные для рыночной экономики черты, отсюда и поведение работника претерпевает существенную эволюцию. Прежде всего это выражается в том, что его позиция относительно собственного положения приобретает более активный характер, в том числе в поиске и нахождении места работы, где содержание корпоративной культуры полностью способствует его самореализации. А это, в свою очередь, приведёт к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом.

В современном мире корпоративная культура выступает важным инструментом стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями, условием успешной работы, гарантом стремления к повышению эффективности. Только эффективная культура организации создаёт условия её конкурентного преимущества: чувство причастности к организации и преданность общему делу, — что связывает сотрудников в один коллектив. Не новейшие технологии и даже знания сами по себе, а эффективная корпоративная культура даёт сотрудникам видение будущего, мобилизует их на достижение цели организации. Неслучайно наиболее преуспевающие компании, такие, как Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonalds, Merck, Microsoft, Sony, Toyota имеют сложившуюся культуру, чётко распознаваемую сотрудниками. Все они работают в странах с разной культурой, т.е. реально осу-

ществляют, говоря словами Н. Холдена, «управленческую деятельность новой геоэкономики».

Эффективную корпоративную культуру отличают: слаженность, взаимодействие, то, что называется *team spirit* (командный дух); удовлетворение работой и гордость за её результаты; преданность организации и готовность соответствовать её высоким стандартам; высокая требовательность к качеству труда; готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Значительна роль корпоративной культуры в обеспечении устойчивости социально-трудовых отношений в условиях охватившего мировую экономику финансового кризиса. Ведь полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознаёт идеалы компании, чётко соблюдая правила и нормы поведения, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности, которые становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем такой работник сам становится мощным источником данных ценностей и идеалов. Именно подобная категория сотрудников более лояльна и терпима к перенесению временных трудностей в деятельности компании, следствием которых, в частности, в нынешних условиях, является снижение уровня мотивационных составляющих.

Практика показывает, что легче адаптируются к изменениям, диктуемым временем, те компании, в которых присутствует тенденция к «культулоподобной» корпоративной культуре, т.е. когда идеология компании активно пропагандируется, сотрудники строго подчиняются основным идеологическим принципам, новые члены компании призваны идеально вписываться в организацию, в сотрудниках развивается и поддерживается ощущение элитарности. На наш взгляд, подобная философия характерна в постсоветской России для ведущих вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний.

Так, элементы корпоративной культуры ОАО «ЛУКОЙЛ» отчётливо провозглашены в принятой в 2003 году «Политике управления персоналом». Идеологическими корнями в числе ключевых конкурентных преимуществ провозглашены: профессионализм работников и традиции «классической» нефтяной компании, основанной на многолетнем опыте российских нефтяников; социальная ориентированность, подтверждённая и закреплённая положениями принятого Социального кодекса ОАО «ЛУКОЙЛ», устойчивый общественно-политический имидж одной из наиболее социально и экологически ответственных компаний.

В качестве своих индивидуальных ценностей компания провозглашает такие идеологизмы, как «путь ЛУКОЙЛА», «не люди для нефти, а нефть для людей», статус «предпочтительного работодателя», «мыслить – глобально, действовать локально» (т.е. с учётом региональной специфики), привлечение в компанию «лучших из лучших», формирование системы «мобильного персонала», принципы социальной защиты – экономической целесообразности, достаточности, совместной ответственности, прозрачности. Компания провозгласила три взаимосвязанных положения по формированию корпоративного бренда:

- ОАО «ЛУКОЙЛ» – лучшая компания. Данное положение конкретизируется через конкурентные преимущества компании и её общественно-политический имидж ответственного корпоративного члена общества;

- ОАО «ЛУКОЙЛ» – компания, дающая возможность лучшей работы. Данное положение конкретизируется через примеры предоставления возможностей для развития профессиональных навыков и приобретения опыта работы на уникальном оборудовании, проектах, с использованием передовых технологий;

- ОАО «ЛУКОЙЛ» – компания, предоставляющая достойное общее вознаграждение всем работникам, демонстрирующим стабильно высокие результаты и приверженность корпоративным ценностям.

Крайне важно, что в компании учитывается опыт прошлого, советских лет. Это и проведение конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», и целая система поощрений победителям трудового соревнования, и спортивные спартакиады, и смотры художественной самодеятельности.

Трансформация корпоративной культуры в реалии практической сферы наглядно представлена, например, в одном из структурных подразделений компании – ООО «ЛУКОЙЛ – Коми». В 2008 году это общество первым среди предприятий нефтегазового комплекса Республики Коми перешагнуло планку МРОТ; за 2006–2007 гг. прошли подготовку и повысили квалификацию 53,5% от общей численности персонала. Если в 2001 году текучесть кадров составляла 19,7%, то в 2007 году – 5,0%, что свидетельствует о повышении стабильности предприятия и росте уверенности работников в завтрашнем дне. Впервые в ООО «ЛУКОЙЛ – Коми» разработана Концепция жилищной политики. Средства на реализацию данной программы начали выделяться в текущем году.

«Лицевой» стороной корпоративной культуры можно назвать коллективный договор. Его стоимость по ООО «ЛУКОЙЛ – Коми» возросла с 58,9 млн руб. в 1999 году до 957,66 млн руб. – в 2008 году. Механизм подготовки коллективного договора наглядно отражает подлинно партнёрские отношения между работодателем и трудовым коллективом. Так,

в период обсуждения проекта договора на 2008–2009 гг. от трудовых коллективов, работников и пенсионеров поступило 141 предложение с дополнениями и изменениями, 47 из них вошли в документ. В частности, с 1 января 2009 года работнику, находящемуся в отпуске по уходу за ребёнком до 3-х лет, увеличено единовременное пособие до 66%. На 25% увеличено единовременное вознаграждение в связи с юбилейными датами. Материальная помощь лицам, занимающимся похоронами одиноких пенсионеров, увеличена с 10 до 15 тыс. рублей. Впервые стала производиться единовременная денежная выплата по возмещению вреда, причинённого работнику в результате несчастного случая на производстве: при смертельном исходе или при установлении инвалидности 1-й группы – 10 годовых заработков; при установлении инвалидности 2-й группы – 5 годовых заработков, 3-й группы – 1 годовой заработок.

В то же время ряд предложений, которые не соответствуют нормам корпоративной культуры, принятым в ООО, отклонён. В частности, профсоюз не согласился с предложением по выплате работникам денежной компенсации вместо выдаваемого на вредных участках молока. Что и понятно: в Обществе руководствуются, прежде всего, уменьшением влияния вредных факторов на здоровье работника.

Важнейшим назначением корпоративной культуры является побуждение сотрудников на основе совершенствования социально-трудовых отношений к достижению более высоких трудовых успехов. Подобная практика сложилась в коллективе ООО «Газпром трансгаз Ухта».

Его списочный состав работающих – более 10 тыс. человек, среднемесячная заработная плата – около 40 тыс. рублей. В 2008 году для работников введено в эксплуатацию 6170 кв. метров жилья, для нуждающихся в улучшении жилищных условий приобретено 319 квартир, 63 работникам выделены жилищные займы, 51 – ипотечные кредиты. Затраты общества на оздоровительные программы составили более 160 млн рублей. Санаторно-курортное и восстановительное лечение в стране и за рубежом получили более 5 тыс. работников и членов их семей. Лечебно-оздоровительный отдых организовали для 580 детей сотрудников подразделений. На развитие спорта затраты превысили 18 млн рублей. Более 4 тыс. работников и их детей занимаются в спортивных секциях, имеют возможность наращивать свой творческий и научный потенциал.

Такой потенциал социально-трудовых отношений позволяет коллективу ООО «Газпром трансгаз Ухта» реализовывать мегапроект по освоению гигантских углеводородных кладовых полуострова Ямал – строительство газотранспортной магистрали «Бованенково – Ухта», являющийся самым масштабным энергетическим проектом в новейшей истории России, не имеющий аналогов по уровню сложности.

Одной из отличительных сторон корпоративной культуры ОАО «НК «Роснефть» является повышенное внимание к внутренним коммуникациям. Функциональная ответственность за выполнение и техническое обеспечение процесса планирования, исполнения и контроля внутренних коммуникаций, распределяемых между структурными подразделениями, прописана в Стандарте Компании. Здесь же определены требования к тематической структуре и содержанию внутренних коммуникаций, что является обязательным для структурных подразделений и руководителей, участвующих в системе внутренних коммуникаций. Контроль за соответствием фактического распределения долей отдельных тематических направлений осуществляет Управление корпоративной культуры (УКК) ОАО «НК «Роснефть».

Инструментарий внутренних коммуникаций, определённый Стандартом Компании, включает в себя корпоративную газету; информационные стенды; встречи с трудовыми коллективами; исследования мнения работников; ящики обратной связи, корпоративный телефон и электронную почту; приём по личным вопросам.

Рассмотрим, например, механизм организации и проведения встреч с трудовыми коллективами. Стандарт прописывает следующее их назначение:

- встречи с трудовыми коллективами проводятся с целью разъяснения корпоративной политики, снятия напряжённости и сопротивления изменениям, предотвращения и/или опровержения слухов, ответов на актуальные для работников вопросы;

- встречи проходят на регулярной основе в соответствии с графиком, с периодичностью не реже одного раза в два месяца в одном структурном подразделении;

- график встреч в структурных подразделениях формируется в годовой перспективе, утверждается генеральным директором и подлежит согласованию с Управлением корпоративной культуры;

- руководители структурных подразделений несут ответственность за проведение встреч в своём структурном подразделении согласно утверждённому графику;

- рекомендуемая периодичность участия генеральных директоров дочерних обществ (ГД) и заместителей Генеральных директоров (ЗГД) во встречах составляет: ГД – один раз в полгода в каждом из структурных подразделений, ЗГД – один раз в квартал.

Встречи с трудовыми коллективами проводятся в максимально комфортных условиях с учётом минимальных потерь рабочего времени. Тематика встреч определяется на основе мониторинга проблемных тем (анкетирование, работа со слухами, часто задаваемыми вопросами, ожиданиями и т.д.). На встречах принимаются документально оформленные решения.

Важное место в контексте корпоративной культуры отводится в компании социологическим исследованиям, проводимым по инициативе УКК или дочерних обществ в целях: решения локальных задач, (например, изучение удовлетворённости работников качеством спецодежды); анализа сложившейся корпоративной культуры; отслеживания процессов, происходящих в периоды организационных изменений; принятия какого-либо управленческого решения; выявления эффектов корпоративных программ; получения от участников обратной связи; локализации «очагов напряжённости» и разрешения конфликтных ситуаций; приведения в порядок «проблемных» сфер деятельности компании. Результаты исследования, как правило, доводятся до всех работников компании

В рамках подготовки к научно-практической конференции молодых специалистов ООО «РН – Северная нефть», проходившей в марте 2009 года, было проведено социологическое исследование среди сотрудников пяти отделов с целью изучения их мнения о корпоративной культуре Общества и Компании в целом. Опрос проводился по следующему кругу вопросов, составляющих, в целом, основу корпоративной культуры: кем принимаются решения в Компании; как распределяются ресурсы; что значит хороший сотрудник; как определяются поощрения и наказания; что такое хороший коллектив; какие сотрудники добиваются успеха на предприятии; каким Вы видите хорошего руководителя.

При этом вариант ответа «А» характеризует *культуру власти* – «всегда прав тот, у кого больше власти», получить её – основная цель; «Б» – *культуру роли* – основным является соблюдение роли, предписанной сотруднику; «В» – *культуру задачи* – совместное достижение поставленных целей, развитие персонала вместе с организацией; «Г» – *культуру личности* – люди и их интересы во главе угла.

Итоги тестирования представлены в таблице.

Таблица

Критерии корпоративной культуры	Так должно быть	У нас в отделе	У нас в компании
1. Решения принимаются теми, кто: а) имеет большую, чем у других власть; б) уполномочен по должности; в) более компетентен в вопросе; г) стремится принять на себя ответственность	б	б	б
2. Ресурсы распределяются исходя из: а) единоличного решения руководителя; б) существующих правил и процедур; в) интересов дела; удобства исполнителей работ; г) удобства исполнителей работы	б	б	б

Критерии корпоративной культуры	Так должно быть	У нас в отделе	У нас в компании
3. Хороший сотрудник – это: а) исполнительный, дисциплинированный; б) чётко выполняющий свои обязанности; в) инициативный, мотивированный на результат; г) лояльный, приятный в общении	б	б	б
4. Поощрения и наказания определяются исходя из: а) решения руководителя; б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка; в) специфики ситуации и типа личности сотрудника; г) интересов персонала	б	б	б
5. Хороший коллектив – это: а) дисциплинированный; б) хорошо структурированный и профессиональный; в) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки; г) дружный, весёлый	б	в	б
6. Успеха добиваются люди: а) хорошо понимающие установки руководства; б) чётко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам; в) мотивированные и развивающиеся; г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми	б	б	б
7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что: а) недостаточно контроля; б) недостаточно чётко составлены должностные инструкции; в) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат; г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен	в	в	в
8. Хороший руководитель: а) решительный, авторитетный, пользуется большим влиянием; б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня; в) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес; г) создающий позитивную атмосферу в коллективе	ав	б	б

Анализируя данные социологического исследования, можно сделать вывод о том, что в ООО «РН – Северная нефть» преобладает «культура роли». Главным слоганом данного типа корпоративной культуры является: «Всё должно быть в соответствии с процедурой». При этом основные действия и решения в организации обеспечивают баланс интересов со-

трудников и компании в рамках чётко установленных правил и процедур. Такие предприятия очень стабильны и предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим, т.к. приоритет отдаётся процессам и регламентам, а не личностям и их вкладу.

Подобный тип корпоративной культуры является базовым в крупных и транснациональных компаниях, характеризующихся широкой географией и диверсификацией производства, отдалённостью центрального офиса от дочерних предприятий и их структурных подразделений, многозвенностью уровней управления. Добавляются особенности вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний, работа в которых сопряжена с экстремальными природно-климатическими условиями, высокой потенциальной травмоопасностью, возможными техногенными осложнениями, повышенной физической и психологической напряжённостью труда, связанной, в первую очередь, с непрерывностью технологического процесса и вахтовым характером деятельности. Велик также возможный ущерб от ошибочно принятых решений в области финансирования капиталоемких проектов. Могут быть непредсказуемыми социальные и экологические последствия.

Понятно, что большое количество регламентов, положений, инструкций, отражающих отмеченные особенности нефтегазовой отрасли, зачастую в определённых производственных ситуациях минимизирует роль человеческого фактора, исключая при этом его настроение в момент необходимости принятия решения, эмоциональный уровень работника, его тип нервной системы, степень усталости и т.п.

В то же время корпоративная культура, в которой доминирует ролевая компонента, может нести негативные последствия, существенно обеднять трудовые отношения. Выразиться это может в том, что в ситуации, не прописанной регламентами и инструкциями, работник теряется, не проявляет при этом своих лучших качеств. Кроме того, люди творческие, амбициозные, стремящиеся к самовыражению, зачастую уходят из таких организаций, создавая по приобретённой профессии своё дело и привнося в него дух свободы и творчества. Остаются же, нередко, работники-исполнители, демонстрирующие высокий уровень выучки. По мнению авторов, корпоративная культура ролевой направленности в большей мере формирует профессионалов высокого уровня нежели лидеров, личностей.

Последнее должно быть предметом особого внимания и заботы топ-менеджмента компаний. Их большая ориентация на персонал, чем на задачи, эффективная диагностика кадрового потенциала, умелый дифференцированный подход в работе с молодыми специалистами значительно обогатит корпоративную культуру, наполнит её содержание элементами индивидуализма, ситуационности, инновационной смелости, что существенно обновит социально-трудовые отношения в коллективах.