

## СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИЯХ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ

П.Н. Карась, канд. эконом. наук, профессор

С.И. Сергейчук, канд. эконом. наук, доцент

Е.К. Терентьева, аспирант, менеджер по системам управления

*Национальный университет кораблестроения, г. Николаев*

**Анотація.** Представлені основні фактори, що впливають на ставлення персоналу до компанії з іноземним капіталом. Розглянуті причини низької лояльності персоналу та представлені інструменти становлення корпоративної культури. Запропоновано ряд напрямків, що вимагають змін в рамках поліпшення організаційного клімату: навчання, внутрішні комунікації, внутрішні заходи, політики і процедури, методи управління та вирішення проблем.

**Ключові слова:** корпоративна культура, низька лояльність, внутрішні комунікації, компанії з іноземним капіталом.

**Аннотация.** Представлены основные факторы, влияющие на отношение сотрудников к компании с иностранным капиталом. Рассмотрены причины низкой лояльности персонала и представлены инструменты становления корпоративной культуры. Предложено ряд направлений, требующих изменений в рамках улучшения организационного климата: обучение, внутренние коммуникации, внутренние мероприятия, политики и процедуры, методы управления и решения проблем.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, низкая лояльность, внутренние коммуникации, компании с иностранным капиталом.

**Abstract.** The major factors influencing the relation of employees to the company with the foreign capital are presented. The reasons of low loyalty of

the personnel are considered and tools of formation of corporate culture are presented. It is offered a number of the directions demanding changes in frameworks of improvement of an organizational climate: training, internal communications, internal actions, politicians and procedures, management methods and decisions of problems.

**Keywords:** corporate culture, low loyalty, internal communications, the companies with the foreign capital.

**Постановка проблемы.** Низкая лояльность сотрудников характерна для многих предприятий с иностранным капиталом, особенно на этапе становления новой организационной культуры. Следствием чего становятся сложные отношения между иностранным руководством и основной частью коллектива, непринятие необходимых организационных перемен, отсутствие усилий для достижения целей организации, нежелание брать на себя ответственность и творчески подходить к решению возникающих проблем.

**Анализ исследований и публикаций.** В литературе существуют различные точки зрения на лояльность персонала и влияние корпоративной культуры на отношение сотрудников к работодателю. А.И. Ефимов и С.В. Вихорев [1] рассматривают лояльность персонала с точки зрения безопасности, при этом советуют при приеме на работу сотрудника собрать все доступные сведения о нем и провести психологическое тестирование. Также рекомендуют внедрить систему материального и морального поощрения за соблюдение лояльности.

Такой же точки зрения придерживается А. Ковров [3]. Он считает, что мотивация человека, сама по себе категория динамичная, претерпевает изменения под воздействием корпоративной культуры и иных факторов. Предлагается стимулировать позитивную мотивацию, предварительно получить информацию о возможных нелояльных действиях сотрудников, тем самым предупредив их. Другой взгляд на лояльность представлен в статье М.И. Магуры [5]. Автор считает, что только люди, преданные своей

организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности для достижения победы над конкурентами. Отмечается, что для стратегии приверженности характерным является предоставление персоналу возможности участия в решении проблем предприятия, обучения и переобучения.

**Постановка задания.** Исследование основных причин низкой лояльности работников компании с иностранным капиталом к их менеджменту, а также разработка мероприятий по повышению эффективности становления новой корпоративной культуры.

**Изложение основного материала.** Изучив опыт современных международных компаний в вопросах становления корпоративной культуры на производственных предприятиях, и проанализировав проблемы, с которыми столкнулись собственники бизнеса в сфере лояльности персонала, представим полученные результаты в табл. 1.

*Таблица 1. Проблемы, связанные с низкой лояльностью персонала и их основные причины*

Проблема	Фактор	Причина
1	2	3
Изолированность руководителей-иностранцев	языковой барьер	сложность изучения украинского (русского) языка иностранцами и нежелание изучать английский язык менеджерами среднего звена, отсутствие четко определенного корпоративного языка
	взаимное непонимание национальных особенностей	отсутствие инструмента для обмена знаниями о культурных особенностях различных национальностей, представленных на предприятии
Отсутствие единства коллектива	неясность целей компании	плохая коммуникация стратегии, видения компании и связи целей предприятия с этой стратегией
	отсутствие корпоративной культуры	регулярная смена директоров по персоналу, чьей непосредственной обязанностью является ее формирования

Продолжение табл. 1

1	2	3
Неразвито чувство собственника среди сотрудников	неясность целей компании	плохая коммуникация стратегии, видения компании и связи, целей предприятия с этой стратегией
	несовершенная и непрозрачная политика льгот и компенсаций (включая премиальное положение)	неразвитость внутренних коммуникаций на предприятии и в компании в целом
	отсутствует сравнение результатов работы предприятия с другими предприятиями компании и региона	неразвитость внутренних коммуникаций на предприятии и в компании в целом
Непринятие необходимых организационных перемен сотрудниками	непрозрачность и неконкретность политик и процедур компании в области оценки и вознаграждения персонала	неразвитость внутренних коммуникаций на предприятии и в компании в целом
	неясность целей компании	плохая коммуникация стратегии, видения компании и связи целей завода с этой стратегией.
	менеджеры среднего звена и технический персонал не вовлечены в принятие организационных решений	руководители стремятся привлечь сотрудников к самостоятельному принятию производственных решений, вместо того чтобы сначала привлечь их к совместному принятию как организационных, так и производственных решений
Безынициативность сотрудников и нежелание творчески подходить к решению возникающих проблем	отсутствие инструмента сбора и поощрения рационализаторских предложений	Неразвитость внутренних коммуникаций на предприятии и в компании в целом
	непрозрачность и неконкретность политик и процедур компании в области оценки и вознаграждения персонала	Неразвитость внутренних коммуникаций на предприятии и в компании в целом

Все вышеперечисленные причины можно объединить в одну глобальную – слабая корпоративная культура или ее полное отсутствие, так как и язык, и стереотипы поведения, включая методы принятия решений, организацию командной работы и отношение к проблемам, мораль, убеждения, ценности – все это элементы корпоративной культуры.

В первую очередь, обосновавшись на новой производственной площадке, иностранному руководителю необходимо наладить

взаимоотношения и получить поддержку директора или менеджера по персоналу предприятия. Именно он должен стать его стратегическим партнером в становлении корпоративной культуры.

Так как объектом исследования являются международные компании, то следующим шагом является определение корпоративного языка общения – например, английского. Важно отразить это в политике по подбору и оценке персонала как наиболее важный критерий.

В результате появится необходимость в изучении не только украинского (русского) языка иностранными руководителями, но и английского для всех остальных сотрудников. Максимально эффективным является организация группы для обучения таким образом, чтобы украиноязычные (русскоязычные) коллеги периодически принимали участие в уроках украинского (русского) языка как его носители, и наоборот, иностранцы участвовали в обучении английскому языку своих коллег. Это не только ускорит процесс овладения языком, но и значительно улучшит отношения внутри коллектива.

Как одним из инструментов закрепления полученных знаний и утверждения английского в качестве корпоративного языка предлагаем один раз в месяц (квартал) организовывать отчетное совещание руководителей-иностранцев с менеджерами среднего звена на английском языке.

Развитие внутренних коммуникаций необходимо в трех направлениях [2]:

- информирование сотрудников о компании, ее целях, результатах деятельности и т.п;
- коммуникация политик и процедур (в первую очередь в области управления персоналом);
- внутризаводские коммуникации (о результатах работы предприятия, в том числе, сколько в денежном выражении стоил брак, простои и поломки оборудования, стоимость расходных материалов,

сравнение с результатами других заводов компании, о заводских мероприятиях, традициях и т.п.)

Важно объяснить сотрудникам и наладить каналы коммуникаций между техническим персоналом, менеджерами среднего звена и руководителями. При возникновении сложных вопросов технический персонал в первую очередь должен обратиться к своему менеджеру, если менеджер не может решить данный вопрос, то он лично обращается к руководителю, а тот в свою очередь к директору предприятия. Также необходимо оставить возможность оперативного персонала напрямую обратиться к директору предприятия (например, на общезаводских собраниях), но в обычной ситуации должны работать описанные выше каналы.

Внедрить конференции "Лучший по профессии" (приуроченные к профессиональным праздникам) в рамках которых сотрудники получают возможность не только продемонстрировать свои знания и умения, но и познакомиться с особенностями других специальностей, представленных на предприятии [4].

Организовывать общезаводские мероприятия по результатам деятельности за квартал или год. Главное правило за одним столом должны располагаться носители разных языков и представители разных отделов, что предоставит возможность для языковой практики, кросс-функциональному обучению и обмену знаниями о национальных традициях.

Регулярно проводить мероприятия внутри департаментов – подведение итогов работы за месяц, награждение лучших, поздравления с днем рождения, рождением ребенка и т.п.

Празднование дня основания предприятия объединит коллектив и не даст забыть историю предприятия, подчеркнет его уникальность, как части единой компании [8].

Необходимо пересмотреть политику по льготам и компенсациям (сделать ее четкой и прозрачной), пересмотреть положение о премировании, в котором прописать случаи лишения премии (возможность принятия подобного решения возложить не только на руководителей, но и на менеджеров среднего звена), привязать премию к результатам работы (в том числе к финансовым результатам деятельности). Обеспечить гибкость показателей премирования – возможность их регулярного пересмотра в зависимости от потребностей бизнеса. К выбору показателей премирования технического персонала необходимо обязательно привлекать менеджеров среднего звена. Использовать инструмент постановки целей для внедрения организационных изменений, проектов, в том числе предложенных в рамках данного решения инициатив.

Разработать или пересмотреть политику по оценке персонала, сформулировать четкие критерии оценки и обязательно привязать оценку к вознаграждению. Разработать процедуру оценки вознаграждения за идеи, рациональные предложения и инициативы. Наладить обмен идеями между предприятиями компании. Пересмотреть политику по подбору персонала.

Включить менеджеров среднего звена и руководителей в составы групп по улучшениям. Иностранному руководителю (директору предприятия) также необходимо время от времени принимать в них участие. Группы должны быть кросс-функциональными в зависимости от характера проблемы.

На совещания, которые проходят внутри подразделения, обязательно приглашать представителей смежных отделов для принятия решений и экспертной оценки по тем или иным вопросам.

Внедрить регулярные обходы предприятия руководителями совместно с менеджерами среднего звена. В рамках обхода не только оценивать работу департаментов, но и общаться с техническим персоналом.

**Выводы.** Теоретические аспекты, изложенные в статье, результаты проведенного исследования свидетельствуют, что отношение к труду есть одним из решающих факторов его эффективности. Особое значения в данной ситуации имеет осознание работником права собственности в трудовых отношениях, которое имеет как внешнее, так и внутреннее влияние.

Выявлены следующие внутренние факторы:

- иерархическая структура организации;
- культура (лояльность);
- рынок труда.

Влияние компании на человека означает процесс и результат изменения субъектом управления (менеджментом компании с иностранным капиталом) поведения другого человека, его настроения, намерений, представления, оценок во время общения с ним.

Исследование показывает, что корпоративная культура в компаниях состоит из следующих элементов:

- определение кадровой политики;
- конкуренции кадрового менеджмента;
- организации планирования персонала;
- проведение маркетинга;
- определение кадрового потенциала и потребности компании в персонале;
- организации мотивации труда;
- управление поведением персонала.

Трудовую ситуацию, корпоративную культуру в компаниях с иностранным капиталом составляют рынок труда, стимулы, морально-этические рычаги влияния на интересы работника.

Результаты статьи могут быть использованы на предприятиях с иностранным капиталом для формирования новой корпоративной культуры.



### *Список использованной литературы*

1. Ефимов, А. И. Практические советы менеджеру или руководителю службы безопасности [текст] / А.И. Ефимов, С.В. Вихорев // Вопросы менеджмента. – 2009. – №6. – С. 28.
2. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры [текст] / К.С. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
3. Ковров, А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации [текст] / А. В. Ковров // Мир и безопасность. – 2008. – №2. – С.19-21.
4. Кроль, Л. М. Управленческая культура организаций [текст] / Кроль Л.М., Пуртова Е.А. – М. : Независимая фирма "Класс", 2004. – 400 с.
5. Магура, М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество [текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2010. - №11. – С.38.
6. Магура, М. И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? [текст] / М.И. Магура // Директор. – 2009. – №7. – С.33-35.