

## О ПРОБЛЕМАХ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В РАБОТУ РОССИЙСКИХ ФИЛИАЛОВ ТНК

© 2012 И.М. Подмолодина

доктор экономических наук, профессор

© 2012 Ю.В. Куликов

Воронежский государственный университет инженерных технологий

E-mail: lvls@mail.ru

Рассмотрены основные проблемы внедрения корпоративных культурных ценностей в работу российских подразделений транснациональных корпораций, препятствующие их успешной адаптации к российским условиям хозяйствования.

*Ключевые слова:* транснациональная корпорация (ТНК), корпоративная культура, корпоративные ценности.

Характерной чертой современного этапа мирового развития является усиление процессов глобализации, которые предопределяют транснационализацию экономики и способствуют распространению международных стандартов качества в производственной и социальной сферах. Это влечет за собой ужесточение требований к обеспечению устойчивого функционирования компаний<sup>1</sup>.

Одним из условий успешного развития компании является наличие корпоративной культуры, элементы которой определяют нормы и ценности, законы и традиции<sup>2</sup>.

При проникновении транснациональных корпораций на российский рынок возникают противоречия между менталитетом российских работников и нормами западной корпоративной культуры<sup>3</sup>.

Ярким примером успешной адаптации к российским условиям хозяйствования является деятельность крупнейшей американской транснациональной корпорации KELLOGGS, ведущего мирового производителя сухих завтраков и продуктов питания быстрого приготовления. Компания выпускает широкий ассортимент сухих завтраков, крекеров, тостов, вафель, злаковых продуктов под торговыми марками Kellogg's, Keebler, Cheez-It, Murray, Austin, Famous Amos, Pringles и др. Предприятия KELLOGGS расположены в 17 странах мира, а их продукция продается в 180 странах.

ТНК KELLOGGS проникла на российский рынок в 2008 г., приобретя воронежский холдинг - компанию ООО "ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС", ведущего отечественного изготовителя крекеров и готовых завтраков. На момент приобретения

"ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС" обладало долей российского рынка крекеров, равной 44,7 %, печенья - 6,8 %, готовых завтраков - 23,6 %, на рынок полуфабрикатов для кондитерской промышленности приходилось 90 %.

В соответствии с требованиями материнской компании основу деятельности российского филиала составляет глобальная стратегия KELLOGGS. Элементами стратегии компании, представленной в виде пирамиды Маслоу, являются миссия, стратегические цели, принципы работы, социальная ответственность и корпоративные ценности ТНК. На рисунке представлены элементы стратегии ТНК KELLOGGS.

На рисунке показано, что в основе стратегии ТНК KELLOGGS лежат ее корпоративные культурные ценности, являющиеся базисом функционирования компании. При этом корпоративная культура базируется на принципах и ценностях, составляющих ключевые факторы успеха корпорации, характеристика которых представлена в табл. 1.

Реализация корпоративных принципов "честность и открытость", "ответственность и участие", "неравнодушие к бизнесу и выпускаемой продукции" возможна только при решении проблемы поиска и подбора высококвалифицированного персонала для компании. При формировании кадрового состава необходимой квалификации руководители компании могут осуществлять обучение своих сотрудников в соответствии с ценностями корпоративной культуры посредством тренингов, стажировок.



Рис. Элементы стратегии ТНК KELLOGGS

Таблица 1

## Принципы и ценности корпоративной культуры ТНК KELLOGGS

Принципы и ценности корпоративной культуры	Характеристика принципа	Условия реализации принципа
Честность и открытость	Соблюдение честности и этических норм; проявление уважения к опыту сотрудников; поддержка членов команды; уважение чужого мнения	Решение проблем поиска и подбора высококвалифицированного персонала для компании
Ответственность и участие	Признание личной ответственности за действия и результаты; фокус на достижении результатов; выполнение всех принятых решений и данных обещаний; забота об успехе и благополучии всех коллег	
Неравнодушие к бизнесу, брендам и выпускаемой продукции	Гордость за свою компанию; содействие созданию позитивной, энергичной рабочей обстановки; гарантия высокого качества продукции и услуг; поддержка и внедрение творческих и инновационных идей и решений	
Стремление к совершенствованию	Готовность и желание учиться; предоставление честных отзывов независимо от должности; постоянное совершенствование и готовность к изменениям; признание своих ошибок; объективная оценка возможностей конкурентов	Создание комфортной рабочей среды в компании
Любовь к успеху	Достижение результатов; помощь сотрудникам в организации обучения; работа в команде для достижения успеха; оптимистичный настрой; преодоление испытаний	
Стремление к простоте	Неиспользование методов и процедур, замедляющих работу; сотрудничество на всех уровнях	

Однако в отдельных регионах проблема подбора кадров стоит очень остро, сложно найти высококвалифицированные кадры нужной специализации, соответствующие требованиям корпоративной культуры. Поэтому нередко руководители компании обращаются к услугам международных рекрутинговых кадровых агентств<sup>4</sup>.

Российское подразделение KELLOGGS имеет тесные связи с кадровым холдингом “АНКОР” - членом Американской торговой палаты и Ассоциации европейского бизнеса, который имеет возможность привлекать специалистов нужной квалификации не только из российских регионов, но и из зарубежных стран (табл. 2).

подразделений. Они провели опрос сотрудников о компании, где персоналу предлагалось оценить среду, в которой они работают, с позиций чувства комфорта и эффективной работы. Следует обратить внимание, что результат опроса считался положительным, если в категории вопроса более 65 % положительных ответов. С другой стороны, превышение 30%-ного порога по отрицательным ответам сигнализирует о проблеме.

Анализ результатов опроса (табл. 3) позволил сделать следующие выводы. Более 65 % опрошенных считают, что в компании созданы условия для достижения успеха, обучения и развития сотрудников, оптимальной организации рабо-

Таблица 2

**Показатели, характеризующие привлечение высококвалифицированных специалистов в ООО “ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС” через агентство “АНКОР” за 2009 - 2011 гг.**

№ п/п	Показатель	Значение
1	Число трудоустроенных через агентство сотрудников компании, чел. % от общего числа квалифицированных специалистов	149 73
2	Число привлеченных специалистов, прошедших испытательный срок, чел. % от общего числа привлеченных специалистов	149 100
3	Число привлеченных специалистов, проработавших в компании свыше 1 года, чел. % от общего числа привлеченных специалистов	125 84
4	Руководители, занявшие должность через кадровое агентство, % от общего числа руководителей	71

Посредством холдинга “АНКОР” в ООО “ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС” за 2009 - 2011 гг. было принято на работу 149 чел., что составило 73 % от общего числа квалифицированных специалистов. Все привлеченные специалисты прошли испытательный срок в компании, в том числе 84 % (125 чел.) проработали в компании свыше 1 года, что является позитивной тенденцией. Данные табл. 2 демонстрируют, что почти три четверти руководителей компании (71 %) заняли свои должности благодаря кадровому агентству, что свидетельствует о высокой эффективности решения в ООО “ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС” проблемы поиска и подбора высококвалифицированных кадров.

Условием реализации принципов корпоративной культуры, включающих “стремление к совершенствованию”, “любовь к успеху”, “стремление к простоте”, является формирование комфортной рабочей среды в компании. Для ее создания была сформирована специальная комиссия, в которую вошли представители основных функциональных

чих процессов. Более 75 % опрошенных заявили, что в компании царит благоприятная атмосфера, способствующая командной работе. Около 69 % опрошенных отметили доброжелательное, позитивное отношение к сотрудникам в компании.

Таким образом, в целом в ООО “ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС” сформирована среда, способствующая развитию корпоративной культуры, что считается положительным моментом в деятельности компании. Однако результаты опроса по категориям вопросов имеют большой разброс, к тому же ответы, полученные в разных территориальных подразделениях, сильно различаются между собой, что свидетельствует о региональных различиях и о проблемах с кадровым обеспечением компании.

Анализируя полученные данные, можно сделать следующий вывод. Атмосфера сотрудничества в компании отличается по регионам. Можно констатировать имеющиеся проблемы в Московском (29 % положительных ответов), Гороховец-

Таблица 3

**Результаты опроса сотрудников компании ООО «ЮНАЙТЕД БЕЙКЕРС»  
(оценки по категориям вопросов)**

Категория вопросов	% позитивных ответов	% нейтральных ответов	% негативных ответов
Стратегия и цели компании	82	13	4
Информация и ресурсы	80	8	13
Управление эффективностью деятельности	79	9	13
Командная работа	76	14	11
Условия для успеха	74	10	17
Обучение и развитие	73	11	16
Компания в целом	70	22	8
Вовлеченность сотрудников	70	20	11
Полномочия	70	12	18
Отношение к сотрудникам	69	18	14
Организация рабочих процессов	66	18	15

ком (45%), Псковском (59%) и Тюменском (47%) представительствах. Ответы на вопрос об эффективности выполняемых функций сигнализируют о недостаточной атмосфере сотрудничества в отделе продаж, службе маркетинга, административных отделах (во всех перечисленных отделах количество положительных ответов ниже 60 %).

Анализ ответов сотрудников на вопрос: «В компании эффективно организованы рабочие процессы?» - по регионам показывает схожую динамику с вопросом об атмосфере сотрудничества в компании. Настораживает ситуация в Псковском (50 % положительных ответов), Тюменском (50 %), Гороховецком (37 %) и Московском (29 %) регионах (в этих регионах довольно высокие ожидания сотрудников). Эта тенденция может свидетельствовать о недостаточно эффективной работе региональных руководителей-менеджеров по созданию благоприятной рабочей среды в компании.

Ответы на вопрос об эффективности организации рабочих процессов по выполняемым функциям демонстрируют абсолютно противоположную тенденцию: наиболее удовлетворены сотрудники отделов продаж, службы маркетинга, административных отделов (число положительных ответов составляет более 65 %).

С учетом анализа выявленных результатов нами сформулированы сильные стороны компании и области для развития (табл. 4).

В целом, выявленных нами сильных сторон и областей для развития компании приблизительно поровну.

Сильными сторонами компании признаются: налаженная командная работа, понимание сотрудниками стратегии и целей компании, возможность использования в работе любой информации и ресурсов компании, четкий контроль эффективности работы команды.

Проблемными областями для развития персонала являются: организация рабочих процессов в компании, создание условий для успешной работы, эффективное делегирование полномочий, формирование позитивного отношения к сотрудникам и условий для более успешной вовлеченности персонала в работу компании.

Таким образом, внедрение корпоративных культурных ценностей в работу российского подразделения ТНК KELLOGGS на первых этапах должно охватывать наиболее важные области для развития:

- 1) формирование конструктивного отношения к сотрудникам;
- 2) эффективное делегирование полномочий в компании;

Таблица 4

**Сильные стороны и области для развития компании**

Сильные стороны	Области для развития
Командная работа	Отношение к сотрудникам
Управление эффективностью деятельности	Полномочия
Информация и ресурсы	Вовлеченность сотрудников
Стратегия и цели компании	Организация рабочих процессов
	Условия для успеха

3) своевременное и качественное предоставление сотрудникам любой необходимой информации и ресурсов;

4) эффективная организация рабочих процессов.

Именно в данных областях должны быть предприняты основные действия по улучшению результатов работы компании.

---

<sup>1</sup>Подмолодина И.М., Куликова Е.В. Иностранные инвестиции: учеб. пособие. Воронеж, 2011.

<sup>2</sup>Макушева С.В. Основные направления развития современных корпораций // *Вопр. экономики и права*. 2011. № 5. С. 76-84.

<sup>3</sup>Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М., 2007; Плужнова Е.Н. Концептуальные основы и механизм управления организационной культурой // *Экон. науки*. 2011. № 2 (75). С. 122-128.

<sup>4</sup>Волков Л.В. Корпоративная репутация и ее защита // *Вопр. экономики и права*. 2001. № 4. С. 186-190; Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. М., 2008.

*Поступила в редакцию 06.02.2012 г.*