



ISSN 2072-8441

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Сагайдак, М.П. Корпоративная культура как составляющая ценность внутреннего маркетинга / М.П. Сагайдак // Экономика и управление. — 2013. — № 3 (35). — С. 59–62.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЦЕННОСТЬ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

М.П. Сагайдак<sup>а</sup>

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

культура, базовые ценности, корпоративная культура, внутренний маркетинг, культурный капитал, оценка корпоративной культуры, ценностный анализ, поведение, компетенции

### АННОТАЦИЯ

В статье, с учетом основных подходов к трактовке дефиниции «культура» и «ценности», определен понятийно-категорийный аппарат, базовые корпоративные и личные (индивидуальные) ценности персонала, позволяющие рассматривать корпоративную культуру как составляющую ценность внутреннего маркетинга. Определена роль и предложены критерии оценки корпоративной культуры и ценностей, как основополагающих факторов моделирования поведения персонала в системе внутреннего маркетинга современных предприятий. Результаты оценки корпоративной культуры и ценностного анализа в управлении компанией позволят более эффективно использовать потенциал сотрудников в построении взаимоотношений со стейкхолдерами.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

29 апреля 2013 г.

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.10.html>

## CORPORATE CULTURE AS A CONSTITUENT VALUE OF INTERNAL MARKETING

M.P. Sagaidak<sup>a</sup>

### KEYWORDS

culture, basic values, corporate culture, internal marketing, cultural capital, assessment of corporate culture, value analysis, behaviour, competences

### ABSTRACT

According to the main approaches to the interpretation of “culture” and “values” definitions, the notion-category mechanism, basic corporate and personal (individual) values of the personnel, allowing examination of the corporate culture as the constituent value of the internal marketing, are defined in the article. The role of the corporate culture and values is determined. Assessment criteria of the corporate culture and values as the principal factors of the personnel behaviour modeling in the system of the internal marketing of modern enterprises are offered. The results of the corporate culture assessment and the value analysis in the company management make it possible to use the employees’ potential more effectively when building relationship with the stakeholders.

### RECEIVED

April 29, 2013

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.10.html>

### Введение

Культура — это сложное понятие, не имеющее сегодня однозначного определения, поскольку применимо к различным областям и сферам человеческой деятельности. В основе термина культура лежат такие понятия как вера, мораль, воспитание, ментальность, образование и знания, искусство, развитие, убеждения и привычки, обычаи и законы, созданные человеком,

как членом общества. При этом, следует отметить, что эти понятия формируют не только культурные, но духовные и ценностные ориентиры развития общества.

Обобщая научные подходы к определению сущности понятия «культура», в нашем исследовании мы будем акцентировать внимание на той совокупности устойчивых форм, наборе кодов, системе реализации ограничений и запретов, которые непосредственно влияют на определенное поведение человека в организации, оказывая на него, тем самым, управленческое воздействие, — т.е. корпоративной культуре.

Изучая разные точки зрения, в том числе скептические, следует отметить, что хотим мы того или нет, но в современных условиях ведения бизнеса корпоративная культура может разрушить компанию, или

<sup>а</sup> Сагайдак М.П., кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга Криворожского экономического института ГВУЗ «Криворожский национальный университет», michael\_p\_s@ukr.net  
Sagaidak M.P., PhD in Economic sciences, Associate Professor, head of the Department of Marketing at Kryvyi Rih Economic Institute of Kryvyi Rih National University, michael\_p\_s@ukr.net

стать фундаментом ее успеха. В этом аспекте именно ценности, а не деловая практика, являются двигателем бизнеса в современном мире. Дефиниция «ценности» многогранна в трактовке и понимании, но в корпоративном аспекте под ценностями следует понимать определенные социальные нормы, как правила поведения, выработанные и согласованные всеми участниками организации, а также убеждения и стимулы, которые объединяют персонал и мотивируют его к действию.

Изучением данной проблематики занимаются многие зарубежные ученые, в частности, Р. Льюис, Дж. Барлоу, П. Стюарт, Л. Берри, Р. Гэлэгер, Р. Барретт, а также отечественные учёные и HR-специалисты, такие как Д. Маслов, Г. Роше, Е. Тихонова, Б. Жалило, Т. Золотарева и др. Однако вопросам исследования корпоративной культуры как внутрифирменной философии, и как основной составляющей системы внутреннего маркетинга, в публикациях не уделяется должного внимания.

**Целью данной статьи** является определение роли и критериев оценки корпоративной культуры и корпоративных ценностей, как основополагающих факторов моделирования поведения персонала в системе внутреннего маркетинга современных предприятий.

Каждая организация, в зависимости от способов и методов управления и построения взаимоотношений с контрагентами, использует определенный стиль поведения. Иными словами, в каждой компании царит своя корпоративная культура, которая формируется (формально или неформально) с учетом характера, компетенций, знаний, навыков и умений персонала с поправкой на проявление человеческой субъективности и объективности.

Корпоративная культура существует в каждой организации, даже если ее никто не создавал. Ее отсутствие — это тоже корпоративная культура, и именно она влияет на состояние бизнеса, положение на рынке, имидж компании и перспективы её развития [1].

Другой вопрос, какой характер носит корпоративная культура — созидательный или разрушительный? И это немаловажно, поскольку в эру культурных ценностей и войны за талантливых сотрудников (интеллектуальный капитал), данный фактор становится самым важным критерием процветания компании и достижения ею финансового успеха [2].

В современных условиях прослеживается тенденция «человекоориентации» бизнеса, особенно в сфере услуг. Компании ищут сотрудников с присущими им мышлением, самостоятельностью в принятии решений, знаниями, навыками и умениями, самопознанием и самовыражением, реализация которых будет содействовать не просто получению определенной нормы дохода, а проявлению творчества и инициативы в достижении корпоративных целей. Топ-менеджмент и HR-специалисты ведущих компаний мира понимают, что талантливым специалистам уже недостаточно работать на местах с привлекательными условиями — им необходимо ощущение гармонии между личными ценностями и ценностями компании. Они хотят видеть своих работодателей социально ответственными и поддерживающими устойчивое развитие [2].

Поэтому актуальными вопросами для топ-менеджмента сегодня становятся вопросы, касающиеся создания приемлемых всем персоналом и стейк-

холдерами ценностей, благоприятного климата в коллективе, нематериальной мотивации персонала, внутреннего брендинга и внутреннего маркетинга.

В таком аспекте корпоративная культура становится составляющей ценностью внутреннего маркетинга — системой взаимосвязи и взаимоотношений топ-менеджера и менеджеров среднего звена предприятия с персоналом, внутрифирменной философией, действенным способом управления контактным персоналом и качеством услуг компаний. Формирование системы внутреннего маркетинга предусматривает не только создание корпоративной культуры, а использование ее в качестве ежедневного управленческого инструмента. Это, в свою очередь, имеет достаточно большой удельный вес в определении эффективности бизнеса в целом, и внутреннего маркетинга в частности.

В концепции внутреннего маркетинга клиент и персонал рассматриваются, соответственно, как «внешний» и «внутренний» потребитель, а сама компания как внутренний рынок. Первые покупают товар/услугу и сервис, а вторые — «рабочее место» и корпоративные ценности [3]. Исходя из этого, топ-менеджмент должен понимать, что взаимовыгодное сотрудничество и эффективное управление взаимоотношениями в системе «топ-менеджмент — менеджер — контактный персонал — клиент», что собственно и есть главная цель внутреннего маркетинга, позволит сформировать одновременно бренд компании как работодателя и как производителя качественных товаров/услуг.

Принято думать, что корпоративная культура — объективная реальность, на которую невозможно повлиять. На самом деле, нет ничего более далекого от истины: организация любого размера имеет собственную культуру, и в ее формирование вносит свой вклад каждый сотрудник. В конце концов, «душа» любой организации — это ценности, которые разделяют и воплощают в своем поведении все ее сотрудники [4].

Не случайно, компании мирового класса, добившиеся успеха и совершенства в управлении, подчеркивают исключительную важность человеческого фактора в процессе длительного успеха в бизнесе. Этим компаниям удалось создать особую человеческую общность (организацию и её партнёров), которая с высоким качеством обслуживает потребителей. Деятельность таких компаний выгодна всем: потребителям, сотрудникам, поставщикам, инвесторам, городам и нациям. Работа в таких компаниях подталкивает сотрудника к максимальной отдаче, к идентификации себя как личности и части общности, которая способна создавать неопровержимую ценность для потребителя и для самой компании.

В исследовании «Операция на душе» — изменение корпоративной культуры компании» его автор Б. Жалило отмечает, что «...очень сильными факторами, которые влияют на корпоративную культуру являются поведение лидеров, внешние и внутренние информационные потоки, ритуалы, выдающиеся и торжественные события, которые происходят в компании» [5]. С этим нельзя не согласиться, но построение корпоративной культуры на поведенческом уровне имеет лишь поверхностный характер.

В подтверждение данной гипотезы Е.В. Синяков, отмечает следующее: «не поведение лидера определяет корпоративную культуру, а его ценности» [6]. Руко-

водитель компании не должен говорить одно, думать другое, а делать третье. Именно ценности должны определять его поведение и поведение подчиненных. В противном случае, если не будет создана гармония между ценностями и действиями, то корпоративная культура может сработать как разрушающий фактор. Поэтому для руководителей всех уровней эффективным методом управления является управление, основанное на ценностях с учетом более глубокого уровня человеческого сознания. Разделяемые ценности, как считает Е.В. Синяков, — это то, что объединяет и сплачивает людей, в этом и состоит корень работы с корпоративной культурой [6].

Систематизируя различные взгляды авторов можно сказать, что система ценностей компании — это нематериальный актив. Ценности отображают то, что руководитель считает значимым, чему организация придаёт значение. Это её идеалы, принципы и философия функционирования. Они открывают «душу» и «сердце» организации. Они сильнее любой письменной договорённости и определяют весь жизненный цикл компании. Их сила пронизывает все уровни организации, они проявляют себя в поведении и принятии решений. Когда ценности отдельной личности, группы и всей организации едины, — вырабатывается огромная энергия. Появляется высокая исполнительность и энтузиазм, люди перестают быть безразличными к своей работе. Общие ценности — тот внутренний вектор развития, который позволяет сотрудникам действовать самостоятельно, и в то же время, он трансформируется в основы их поведения.

У ведущих компаний сферы услуг есть «душа», которая лежит в основе их стратегии и тактических действий. Стратегия и тактика фирмы могут подвергаться изменениям, в то время как её система ценностей («душа») остаётся неизменной. Успешные стратегии, корректировка ранее принятых решений, инвестирование в долгосрочные проекты, развитие человеческого капитала и создание широкой общности — всё это основано на базовых ценностях организации [7].

Среди базовых ценностей, которые создают корпоративную культуру, превращающую формально существующую компанию в могущественную общность на практике, необходимо выделить: безупречность, инновационность, работу в команде, честность, удовольствие, уважение, социальную выгоду.

В целом эти ценности одновременно порождают выгоду для всех, кого затрагивает деятельность компании: покупателей, сотрудников, партнёров и т.д. [8].

Результаты проявления корпоративной культуры видимы и ощутимы, а, следовательно, их можно оценить и измерить. Это можно сделать, используя инструментальный анализ структуры ценностей и культурной трансформации организаций Cultural Transformation Tools (Инструменты Преобразования Культуры), предложенный Р. Барреттом [9]. Данный подход позволяет изучить существующую корпоративную культуру и, при необходимости, разработать комплекс корректирующих мероприятий для эффективного управления, построенного на гармонии ценностей организации и ценностей сотрудников. Для измерения корпоративной культуры Р. Барретт использует два новых понятия: культурный капитал и организационная энтропия.

Культурный капитал организации — это набор разделяемых всеми ее участниками ценностей, отно-

шений, целей и методов работы, которые в целом характеризуют компанию, составляют корпоративную культуру [10]. С другой стороны, как отмечает Г. Роше, партнер «Richard Barrett & Associates», рыночную стоимость компании образует капитал двух типов: материальный (финансовый) и нематериальный капитал. Именно нематериальные активы (гудвил, деловая репутация, корпоративная культура, имидж, бренд) оказывают все большее влияние на повышение конкурентоспособности компании в современных условиях.

Организационная энтропия — это часть энергии, которая растрачивается на неконструктивные действия и эмоции (интриги, ссоры, переживания обид, оппортунизм) [2]. Согласно предложенной шкале оценки этого показателя, Р. Барретт считает, что если в компании впустую тратится не больше 10 % сил и энергии, — это допустимый для ее жизнедеятельности показатель. Если показатель энтропии достигает 45 %, можно сделать вывод о том, что в компании отсутствует разделяемая всеми система ценностей, в поведении персонала преобладают негативные ценности, что делает ее крайне уязвимой.

Р. Барретт в своей модели, в основу которой положена концепция А. Маслоу, предлагает замену иерархии потребностей уровнями сознания (индивидуального и корпоративного). При этом каждый уровень соответствует специфическим ценностям и поведению топ-менеджера и рядового сотрудника.

К наиболее значимым корпоративным ценностям Р. Барретт относит: традиции, разнообразие, контроль, ориентацию на цели, знания, креативность, производительность, имидж, прибыль, открытые коммуникации. Доминирующими личными (индивидуальными) ценностями сотрудников являются: здоровье, финансовая стабильность, семья, друзья, уверенность в своих силах, ориентация на результат, смелость, личностный рост, доверие, энтузиазм [11].

Комплексная оценка перечисленных ценностей позволяет эффективно измерить корпоративную и организационную культуру, изучить структуру текущих ценностей и ценностей желаемых, которые, по мнению сотрудников компании, необходимы для ее перспективного развития.

Перенесение корпоративных и личных ценностей на процесс качественного обслуживания клиентов является основным источником формирования финансового результата сервисной компании. В управлении компанией синергетический эффект от использования результатов оценки корпоративной культуры и ценностного анализа позволяет более эффективно реализовать потенциал сотрудников и планировать программы его перспективного обучения и развития. При этом следует учитывать, что в результате повышения квалификации персонала происходит смена уровня его индивидуального сознания, которая должна сопровождаться изменениями самой системы, в которой работники будут применять новые знания, т.е. необходима коррекция правил, инструкций, структуры и процессов организации. Другой, не менее важный момент, это построение командной работы, основанной на личностной и структурной гармонизации. Это позволит более эффективно организовать деятельность персонала, стимулировать его инициативность, сплоченность и творческий потенциал, и, как следствие, повысить конкурентоспособность компании. Для проведения изменений нужны

сторонники, которым топ-менеджмент должен довести все выгоды от изменений. Для этого целесообразно использовать инструментарий внутреннего маркетинга, поскольку он позволит минимизировать уровень оппортунизма персонала к изменениям.

Полученные результаты оценки позволяют также идентифицировать поведение контактного персонала и усовершенствовать элементы качественного обслуживания клиентов. Поскольку эта услуга является стандартизированной, в работе с клиентами не должно быть импровизаций, все возможные вопросы и ответы должны быть отрепетированы до автоматизма, а клиент должен получить четкий, уверенный ответ. Но сам процесс оказания услуги не является стандартизированным и предусматривает элементы творчества и индивидуального подхода контактного персонала к каждому клиенту.

Согласно результатам маркетингового исследования, в США ежегодно 6 % клиентов перестают бронировать свои поездки по Интернет и обращаются к агентам [12]. По оценкам экспертов, это связано с тем, что, с одной стороны, клиенты устали от услуг навязчивого сервиса через Интернет, а с другой, при возникновении каких-либо проблем, они должны самостоятельно их решать

### Заключение

Таким образом, все проанализированные нами ценности являются неким «окном» в формировании корпоративной культуры, реализация которой позволит достичь длительного успеха компаний. Этот успех и высокое качество услуг достигаются благодаря организационным ценностям, которые управляют поведением людей и вдохновляют их. Корпоративная культура, как «душа» компании сферы услуг, должна быть положена в основу стратегии, коррелирующей с миссией и личными ценностями персонала. Стандартизированная услуга, которая является «продуктом» работы контактного персонала, менее важна конечному потребителю, чем нестандартизированный подход к процессу ее создания.

Корпоративную культуру необходимо рассматривать как составляющую ценность системы внутреннего маркетинга. Она представляет собой систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов посредством маркетингового и кадрового менеджмента, ведущего к превращению маркетинга в философию

бизнеса компании благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал. Такая трактовка внутреннего маркетинга подчеркивает человеческую природу взаимоотношений с клиентами и фактически приближает это понятие к управлению персоналом, затрагивая основы формирования корпоративной культуры. Последняя способствует усилению нематериальной мотивации сотрудников, повышению их сознательной ответственности за результаты своего труда, формированию лояльности и уверенности в конкурентоспособности компании, частью которой они являются. В конечном итоге все это отражается на выполнении персоналом своих обязанностей и на достижении корпоративных целей компании.

### Литература / References

1. Тихонова, Е. Корпоративная культура обслуживания покупателей / Е. Тихонова. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pallada-center.ru/articles/cat4/article86.html>
2. Золотарева, Т. Корпоративные ценности как инструмент прибыли? / Т. Золотарева. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.jobsmarket.ru/?get\\_page=239&view\\_mode=\\$view\\_mode&content\\_id=5841074](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&view_mode=$view_mode&content_id=5841074)
3. Брун, М. Внутрішньофірмовий маркетинг як елемент орієнтації на клієнта / М. Брун // Проблеми теорії та практики управління. — 1996. — № 6. — С. 66–67.
4. Гэлэгер, Р. Душа организации: как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. — Добрая книга, 2006. — 352 с.
5. Жалило, Б. «Операция на душе» — изменение корпоративной культуры компании / Б. Жалило. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/736387/>
6. Сняжков, Е.В. О культуре организаций / Е.В. Сняжков. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://triuna.ru/main/about\\_culture/](http://triuna.ru/main/about_culture/)
7. Barlow, Janelle, Stewart, Paul. Brand customer service. The new competitive edge: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008. — 259 p. PDF e-book.
8. Берри, Л.Л. В поисках души сервиса: Девять факторов стабильного успеха в бизнесе / Л.Л. Берри; пер. с англ. — К.: Companion Group, 2007. — 304 с.
9. Barrett, R. A Whole System Approach to Cultural Transformation: Building a Values-Driven Organisation / R. Barrett. — (an extract from the book to be published 2005/2006). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com)
10. Маслов, Д. Культурная трансформация на основе анализа ценностных структур / Д. Маслов, Г. Роше. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/6754/www.valuescenter.com>
11. Сняжков, Е.В. Корпоративные ценности, приносящие прибыль / Е.В. Сняжков. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.slideboom.com/presentations/524746>
12. Ястржембская, Н. Почему ты? О рыночной эффективности компаний, управлении конкурентными преимуществами и клиентским портфелем / Н. Ястржембская. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://marketing-in-russia.ru/2013/4516?utm\\_source=Marketing+in+Russia&utm\\_campaign=fe6b400dbd-MiR\\_260320133\\_25\\_2013&utm\\_medium=email](http://marketing-in-russia.ru/2013/4516?utm_source=Marketing+in+Russia&utm_campaign=fe6b400dbd-MiR_260320133_25_2013&utm_medium=email)