

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

В. Дороу, С. Блазеевски

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ: ПРАКТИКА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ*

Мода на корпоративные ценности и корпоративная культура

Осенью 2003 г. руководство группы *Volkswagen* распространило в своих филиалах набор пластиковых карточек формата кредитных карт. На них было напечатано семь основных корпоративных ценностей концерна. В составе этого набора были красные карточки, которые менеджеры могли показать другому сотруднику в случае нарушения им корпоративных ценностей. Зеленый цвет карточек сигнализировал о поведении в рамках принятой культуры. В международном концерне *Pfizer* аналогичную функцию выполняют разноцветные «мобиле», висящие на потолке центрального офиса в Нью-Йорке. В офисе компании *Deutsche Post World Net* в г. Токио корпоративные ценности вывешены в классическом виде в рамке на стене. Независимо от используемой формы для презентации тенденция разработки глобальных корпоративных ценностей,

* Науч. ред. перевода — Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер.

Проф., д-р **Вольфганг ДОРОУ** — декан экономического факультета Европейского университета Виадрины в г. Франкфурт-на-Одере с октября 2007 г., заведующий кафедрой «Планирование и организация управления предприятием и персоналом». Работает в Университете Виадрины с 1995 г. В период с 1986 по 1995 г. являлся профессором в Европейской Высшей экономической школе в Париже, а также в Оксфорде, Мадриде и Берлине. В период с 1970 по 1986 г. — сотрудник экономического факультета Свободного университета г. Берлина, читал лекции в университетах городов Токио, Феникс (США), Йоханнесбург, Торонто, Дублин, Лодзь и др. Научные интересы — политика и культура предприятий (в трансформационных экономиках), международное кооперирование предприятий, реорганизация, менеджмент конфликтов. Автор 12 монографий (в соавт.) и 38 статей в ведущих международных журналах.

Д-р **Сусанне БЛАЗЕЕВСКИ** — в 1999 г. окончила Университет г. Саарбруккен по специальности «Международный менеджмент». С 1999 г. — сотрудница экономического факультета Европейского университета Виадрины. Кандидат философских наук (2001). Научные интересы — изменение системы менеджмента в странах с трансформируемой экономикой. Автор 10 статей в ведущих международных журналах, в том числе в «Harvard Business Manager».

© В. Дороу, С. Блазеевски, 2008

© Н. Ю. Кравцова, перевод, 2008

начатая в конце 1990-х годов, прежде всего в Германии, продолжает развиваться. Так, концерн *DaimlerCrysler* завершил разработку корпоративных ценностей в 1999 г., *Alstana Gruppe* одновременно с уже упомянутой *Deutsche Post World Net* — в 2001 г., *Henkel* — в 2002, *Volkswagen*, *Schering* и *Allianz* — в 2003, а *RWE* и *Bayer* — в 2004 г. и т. д. В большинстве случаев дело не ограничивается лишь простым формулированием и публикацией корпоративных ценностей. Для их внедрения в рамках всей компании, как правило, проводится целый комплекс мероприятий, включая ценностно ориентированные тренинги, согласование критериев оценки менеджмента, имиджевые кампании и т. п.

Правомерен вопрос: насколько оправданы все эти усилия? И далее, к чему приводит внедрение корпоративных ценностей на практике? Воспринимаются ли корпоративные ценности работниками, особенно в дочерних компаниях, или они отторгаются? Сомнения возникают и потому, что в последнее время такие предприятия, как *Boeing* и *Volkswagen*, несмотря на форсированные инициативы в области корпоративных ценностей, из-за ошибок в поведении менеджеров оказались на страницах журналов не в лучшем свете. Данная статья посвящена анализу того, как крупные корпорации решают возникающие в этой области проблемы и, особенно, как им удается удерживать своих сотрудников в рамках единых ценностей во всех иностранных подразделениях.

Стоит сразу отметить, что результаты осуществленных авторами эмпирических исследований показали, что многие из введенных инструментов презентации и распространения корпоративных ценностей не достигают своей цели. Более того, при неумелом внедрении они способны оказывать контрпродуктивное действие¹.

В большинстве случаев это происходит из-за того, что руководство компаний не отдает себе отчета в трудностях, возникающих с персоналом подразделений (филиалов) фирмы, который работает на территории других стран. Позитивный момент проведенных исследований заключается в том, что опыт опрашиваемых международных менеджеров при введении корпоративных ценностей должен помочь ощутить препятствия и факторы успеха при формировании и внедрении глобальной корпоративной культуры. Однако предварительно необходимо прояснить один чрезвычайно важный вопрос, а именно: что вынуждает транснациональные корпорации поворачиваться лицом к проблеме базовых корпоративных ценностей и обуславливает их инвестиции в глобальную корпоративную культуру?

В зависимости от ситуации на различных предприятиях могут быть идентифицированы следующие пять основных причин.

1. *Кодификация корпоративных ценностей как проявление моды.* Идет ли речь о корпоративной культуре, корпоративном управлении или корпоративной этике — без письменно сформулированных кодексов они не существуют. И едва ли какая-либо корпорация желает остаться в стороне от мировых тенденций. Аналогичное намерение также успешно поддерживается консалтинговыми компаниями и различными отраслевыми объединениями.

2. *Юридическая защита.* Кодекс поведения предлагает для предприятия основу юридической защиты от некорректного поведения сотрудников. В качестве примеров могут быть приведены каталоги корпоративных ценностей, созданные сразу после скандалов, которые негативно отразились на имидже компаний. Так, скандал корпорации *Nestlé* с сухим молоком обусловил практически одновременное формирование кодекса корпоративного поведения. То же самое относится к витаминному скандалу *BASF*, который также завершился разработкой глобальных корпоративных ценностей.

3. *Выполнение предписаний.* Законодательные предписания, такие как акт Сарбана-Оксли, принятый американским конгрессом, могут принудить к разработке или согласованию корпоративных правил и структур.

4. *Давление влиятельных заинтересованных лиц.* Мощные собственники, а также международные организации могут оказывать давление на принятие кодексов корпоративного поведения. Эта причина легла в основу переработки каталога корпоративных ценностей в *Bertelsmann AG*, который в значительной мере отражает представления главного акционера компании Р. Мона об общественной ответственности предприятия и управления людьми.

5. *Повышение эффективности управления корпорации.* Единые ценности компании должны служить ориентиром поведения для работников и тем самым поддерживать скоординированную деятельность в общей корпоративной системе.

Каким бы ни был конкретный повод, важно учитывать, что ключевая цель инициатив по формированию базовых корпоративных ценностей в различных компаниях одинакова, а именно: действия работников должны иметь единые рамки, что обуславливает повышение качества управления всей корпорацией. В литературе, посвященной международному менеджменту, вопросы корпоративной культуры рассмотрены достаточно подробно². Так, в ряде работ выделены преимущества глобальной координации деятельности посредством создания глобальных корпоративных ценностей³. В предпринимательской гармонизированной культуре менеджмента снижается потребность в формальных правилах и механизмах контроля, равно как и в расточительных межнациональных коммуникациях. Конфликты в глобальной системе можно сократить или как минимум быстрее разрешать. Корпоративные ценности помогают создавать единое восприятие компании у работников, чувство сопричастности, что повышает уровень их мотивации и лояльности. Обмен информацией между отдельными подразделениями корпорации должен улучшаться в результате внедрения единой манеры поведения работников. Примером может служить совместная работа международной проектной команды.

Однако глобальной гармонизации корпоративных ценностей можно противопоставить как минимум три контрпозиции⁴.

1. По мнению известных ученых Г. Хофстида и Р. Уитли, на практике гармонизации трансграничных корпоративных ценностей противостоят разнородность и стабильность национальных культур и институтов. Именно национальная местная среда в значительной степени определяет поведение работников дочерних компаний. Глобальная конвергенция ценностей и норм поведения в рамках транснациональной корпорации практически не обнаруживает себя.

2. В работах по теории организации и особенно психологии организации подвергается сомнению сама возможность целенаправленного формирования корпоративной культуры даже в рамках общей национальной среды⁵. Культурная база, которая формирует поведение человека, закладывается в процессе его первичной социализации еще в детстве. И эта культурная основа в рамках корпоративной культуры может изменяться, в лучшем случае, в течение длительного времени и едва ли целенаправленно.

3. Исследования в рамках теории разнообразия свидетельствуют о том, что не следует добиваться единой корпоративной культуры. Многообразие создает почву для раскрытия творческого потенциала, потенциала обучения в международных рамках корпорации и само собой приведет корпорацию к последовательному выравниванию поведения на локальных рынках.

Однако, несмотря на все аргументы за и против, выдвигаемые специалистами, корпорации все же двигаются в направлении поиска определенного баланса различных полицентричных культур дочерних подразделений компании в рамках формирования единой культуры для корпорации в целом. Практика немецких транснациональных корпораций демонстрирует при этом движение в двух направлениях: формирование единых границ корпоративного поведения и предоставление местным подразделениям необходимой свободы действия. Как показывает опыт, пытаясь достичь эти две цели, немецкие компании все же ведут бизнес в рамках глобальных корпоративных ценностей без предоставления региональным подразделениям необходимой свободы. В идеале должны достигаться глобальная ориентация корпорации и чуткость к особенностям местных рынков. Возникает вопрос: насколько это возможно? И, далее, каким образом корпорация сможет удержаться между двумя зачастую противоположными целями? Несмотря на активную дискуссию по этому поводу в рамках теории менеджмента, на практике едва ли найдется окончательное решение этой проблемы.

Поддержанный фондом *Bertelsmann-Stiftung* проект «Корпоративные культуры в глобальном взаимодействии» должен был оказать помощь в решении вышеуказанной проблемы. В рамках исследования на базе международных корпораций, штаб-квартиры которых расположены в Германии, выявлялись цели, стратегии и мероприятия корпораций в процессе формирования глобальной корпоративной культуры. В центре исследования стояли вопросы: каким образом международное руководство, подвергаящее себя межкультурному напряжению в качестве носителя корпоративной культуры, добивается успеха в инициативах корпоративной культуры, а также как оценивается эффективность соответствующих мероприятий? В исследовании принимали участие такие международные корпорации, как *BASF*, *Henkel*, *DPWN*, *Volkswagen*, *Bertelsmann*, *Lufthansa*, *Pfizer*, *Nestlé* и *Toyota*. Все компании опрашивались анонимно. С октября 2003 по май 2004 г. были опрошены в общей сложности 199 менеджеров из предприятий Германии, Швейцарии, Японии и США. Были проведены подробные интервью с целью выяснения возможностей и границ распространения корпоративной культуры и возможности использования соответствующих инструментов. Сведения собирались у тех международных менеджеров, которые играли наибольшую роль в дальнейшем развитии корпоративной культуры и которые постоянно находились между различными субкультурами. Их оценки как участников инициатив корпоративной культуры легли в основу проведенного исследования. Ведь от их собственного восприятия и интерпретации глобальных корпоративных ценностей, касающихся сфер общения, принятия решений, управления, особенно в области сотрудничества, зависит успех таких инициатив.

Теоретическую базу исследования составило прикладное понятие корпоративной культуры. Исходя из этого, не имело решающего значения, сформулировало предприятие общие ценности или нет. Важным был лишь сам факт того, что в основе практики менеджмента лежали некоторые общие ценности. На основе семи измерений культуры (коммуникации, руководство, знания и инновации, управление конфликтами, принятие решений и делегирование полномочий, доверие, общее целеполагание) опрашиваемые работники с помощью примеров проводили собственную оценку шансов и проблем внедрения корпоративных ценностей в обследуемых корпорациях.

Способы распространения корпоративной культуры

Обработка результатов интервью выявила три типа формирования корпоративной культуры в международном аспекте. Все предприятия были разделены на эти типы

согласно способу формирования культуры, который в последующем приводит к успехам или провалам внедрения корпоративных ценностей. Мы представим их на основе проанализированной практики и стратегий корпораций, а затем покажем интегрированный инструментарий эффективного внедрения глобальных ценностей, выявленный в результате опроса менеджеров.

Предприятия группы А «Ослепленные». Эти предприятия являются примером неудачного опыта внедрения корпоративных ценностей, как и дисфункциональных отношений между подразделениями. Правда, в них все же формулируются начальные корпоративные ценности и проводятся, по крайней мере на бумаге, соответствующие мероприятия (например, в поддержку внешних и внутренних коммуникаций в области основных ценностей). Однако за этими мероприятиями остается пустота — корпоративные ценности так и не внедряются. Особая проблема заключается в том, что такие вводимые с размахом ценности, как доверие, открытость и т. п., вызывают большие ожидания у работников всей корпорации. Однако при отсутствии их реального подтверждения на практике возникает большое разочарование.

Проблемы возникали уже с самого начала. Проиллюстрируем их на примере одной из международных корпораций. К разработке корпоративных ценностей не привлекались работники дочерних компаний из регионов. Это приводило к тому, что разработанные таким способом корпоративные ценности воспринимались как чужие, навязанные сверху, этноцентрические. Согласно мнению одного из менеджеров, «во время разработки корпоративной культуры не учитывалось наше мнение, поэтому эти ценности здесь не прижились». Упущенное участие регионов, по опросам американских менеджеров, выражается в таком формулировании корпоративных ценностей, которые затем не принимаются нижестоящими подразделениями и не отражают опыта работников в иностранных подразделениях. Негативное настроение в регионах возрастало еще и потому, что германское руководство выбрало мнимоэффективную форму передачи ключевых ценностей коллективу, а именно: каталог ценностей был разослан скромным письмом по электронной почте. Важные элементы коммуникаций, например имиджевое видео о глобальных ценностях, были подготовлены исключительно на немецком языке, хотя в иностранных подразделениях трудится 80% работников данной корпорации.

Желание немецких топ-менеджеров внедрить систему ценностей, по словам американских и японских руководителей, не было заметным. Все объявленные мероприятия в рамках кампании по внедрению корпоративных ценностей вводились медленно и вполосилы. Назначенная программа тренинга была разовой и опять же проводилась на немецком языке. Роль экспатриатов (т. е. немецких менеджеров, работающих в иностранном филиале) как носителей культурных ценностей головной компании оставалась неопределенной. Одновременно с этим до двух лет был сокращен срок пребывания молодых руководящих работников в международных подразделениях. С точки зрения менеджеров в регионах, этого слишком мало, чтобы действительно плодотворно работать в качестве посла головной компании и осуществлять роль посредника между глобальными и локальными интересами. Достоверность общей программы корпоративных ценностей в таких корпорациях подвергалась сомнению. Особенно циничное настроение проявлялось в дочерних компаниях, расположенных в США. В то время как во всех подразделениях пропагандировалось доверие, у американских подразделений отбирались многочисленные компетенции в области принятия решений, и они передавались в германский центр. Фактически, по мнению американского менеджера, это служило наглядным проявлением господствующего недоверия между головной и дочерними компаниями.

Действия корпоративного центра воспринимались в дочерних компаниях как противоречащие сформулированным ценностям. Работники не имели ясной ориентации в общем целеполагании и содержании корпоративных ценностей.

Предприятия группы В «Дисциплинированные, управляемые по закону». Для предприятий этого типа характерна формализация и бюрократизация основных ценностей (в соответствии с М. Вебером). Например, с 2000 г. предприятие такого типа располагает письменно сформулированным и переведенным на все языки каталогом ценностей, который связывает работников по всему миру. Руководители же письменно обязуются соблюдать корпоративные ценности. Они определяют общие рамки поведения, на базе которых каждое дочернее общество должно разработать свой кодекс поведения, учитывая местные условия и существующие институты. Каждая локальная линия поведения вновь переправляется в германский центр с целью проверки ее соответствия глобальным корпоративным ценностям. Эта формализованная система с региональным независимым контролем анонимно принимает жалобы о несоответствии, тем самым обеспечивая внедрение норм поведения по всему миру, а в случае нарушений приводит к соответствующим санкциям.

Преимущество такого процесса заключается в операционализации ключевых ценностей, которая в большинстве своем допускает пространство для интерпретации, создает ясные взаимосвязанные ориентиры действий для работников всех подразделений. Кроме того, двойная структура «глобальные ценности/местные нормы поведения» осуществляет необходимое выравнивание местной культуры и институциональной среды дочерних компаний, не разрабатывая одинаковые для всех глобальные правила. Такая система требует активных дискуссий между корпоративным центром и региональными подразделениями о заданных ценностях и тем самым способствует ее внедрению в ежедневные действия работников. В корпорациях такого типа во всех трех опрашиваемых регионах высока степень принятия корпоративных ценностей, получивших развитие в кодексе поведения региональных подразделений.

Согласование и постоянное взаимодействие глобальных ключевых ценностей и местной специфики осуществляются на предприятиях этой группы с помощью двух каналов. Первый канал — регулярные личные встречи на международном и местном уровнях (заседания руководителей, проектные команды, тренинги, комиссии), которые создают разнообразную платформу для международных дискуссий относительно практического использования ключевых ценностей в межкультурном диалоге. Вместе с тем немецкие *экспатрианты*, социализированные в центральном офисе и показывающие высокую идентификацию компании в международных подразделениях, выступают в качестве носителей и послов корпоративных ценностей и обеспечивают связь между глобальными ценностями и местной культурной средой.

По словам опрашиваемых руководителей одной из компаний данного типа, во всех трех регионах, где имеются подразделения компании, бывают провалы и сбои в этой системе. Первая сложность возникает при продвижении корпоративных ценностей в региональные подразделения. Возникают конфликты между корпоративной и национальной культурами дочернего общества. Если, как в японском подразделении, глобальные ценности (например, «целостность») не сочетаются с местной практикой (традиционный обмен подарками с партнерами по бизнесу), этот конфликт перерастает в местный длительный дорогостоящий процесс. В этом конкретном случае японская компания вынуждена выяснить потенциал конфликта с помощью тренингов и дискуссий и только затем формулировать приемлемое решение, особенно для встречающихся

в ежедневном деловом общении работников сбыта. Предприятие создало место для корпоративных подарков, что, с одной стороны, сохраняет местную традицию дарения подарков, а с другой — препятствует личному обогащению отдельных работников и тем самым приносит понимание «целостности» в соответствии с глобальными ценностями корпорации.

В начале деловых отношений партнеру вручается пластиковая карточка с напечатанными на ней корпоративными ценностями. Отказ от нее или ненадлежащее поведение означает потерю репутации. Местные работники говорят, что в сомнительных случаях можно анонимно обратиться в канцелярию адвоката, которая советует работникам линию поведения или предупреждает о возможных санкциях. Связанные с этой процедурой затраты остаются в местном дочернем предприятии в качестве затрат на разрешение конфликта.

Следующим барьером, на который наталкиваются инициативы корпоративных ценностей, является структура персонала. Основной закон поощрения межкультурных и межнациональных связей, утвержденный на предприятии, вступает в конфликт со структурой руководящего персонала, в которой, например, существует явное преобладание немецких работников, что воспринимается в региональных подразделениях в США и Японии негативно. Доминирование немцев на предприятиях ощущается постоянно. Хотя на предприятиях используется английский язык, из-за большого количества немецких менеджеров даже на международных собраниях руководителей часто говорят по-немецки. В этом случае иностранные работники чувствуют себя исключенными из коммуникаций. Эта проблема еще больше обостряется для молодых иностранных руководителей, чья карьера должна проходить через головную немецкую компанию и которых не могут отпугивать языковые барьеры. Данный факт подтверждает следующее высказывание, полученное в ходе интервьюирования: *«Мы бы могли привлечь больше иностранных (например, азиатских) работников в головную компанию. Однако проблема заключается в том, что место работы для них становится слишком непривлекательным, в основном из-за языковых проблем. Они не хотят несколько лет работать в такой атмосфере».*

В результате высшее руководство на 70% состоит из немецких менеджеров, хотя в корпорации более половины работников — иностранцы и наиболее динамичные подразделения находятся в Азии. Поскольку формулирование каталога ценностей находится в руках этой руководящей верхушки, он становится ориентированным на Германию и имеет этноцентрический характер. В интервью с иностранными работниками находятся выражения о немецком стиле корпоративной культуры и о доминировании культуры материнской компании. Символом немецкого господства считается назначение Правления и остальных комиссий из числа этнических немцев.

В этих условиях достоверность основных ценностей, по мнению представителей регионов, все больше подвергается сомнению. Законы культуры предприятий группы В, по словам опрошенных, должны быть одинаковыми для всех работников и не иметь каких-либо исключений, даже если для этого потребуется настоящий перелом в структуре власти.

Предприятия группы С «Избранные». Вместо использования формальных правил корпорации этого типа осуществляют развитие своей международной корпоративной культуры в других подразделениях с помощью личных способностей заботливо отобранных и годами проходящих социализацию управленческих работников. Они выступают носителями и послами корпоративной культуры. Отбор персонала на основе корпоративных

ценностей как при первичном подборе кадров, так и при дальнейшем планировании продвижения работника по служебной лестнице вплоть до высших руководящих постов приводит к постоянному развитию руководящих работников на основе этих ценностей. Это определяет высокую степень межрегионального внедрения и принятия глобальных корпоративных ценностей. Регулярная ротация управленческого персонала поддерживает гармонию в ориентации ценностей в международной управленческой среде и является ключевым элементом формирования корпоративной культуры. Интерпретация корпоративных ценностей и их использование в ежедневной деловой практике и местной культурной среде дочерних компаний остается в сфере деятельности соответствующего менеджмента. Высокая доля экспатриатов в дальнейшем гарантирует способность менеджмента к объединению глобальных корпоративных ценностей с местным оперативным управлением. Центральная роль экспатриатов поддерживается их собственной активной деятельностью среди работников дочерней компании. Они считаются послами культуры, крайне убедительными, поскольку, по словам опрошенных, несут в себе единство в словах и действиях и тем самым реально выполняют связующую роль между головной компанией и дочерними подразделениями. *«Ключ к интегрированной культуре, — по оценке одного из участников опросов, — состоит в международной ротации кадров. Общие ценности изучают не на тренингах. Я думаю, что работники видят, что единая корпоративная культура на таких предприятиях действительно существует».*

Поскольку управленческая команда, являясь примером, состоит из менеджеров разных национальностей, ключевые ценности, сформулированные в головной компании, не считаются этноцентрическими и ориентированными на головную компанию. Принятая корпоративная культура является тем важнейшим критерием отбора персонала и дальнейшего его развития, относительно которого проверяются личные качества работников и оценивается их соответствие.

Такой подход к интеграции культуры также таит в себе определенные опасности и проблемы, несмотря на положительные отклики опрошенных менеджеров. Первый круг проблем — ограниченность абстрактно сформулированных центром корпоративных ценностей без соответствующей местной конкретизации. Это приводит к тому, что руководство региональных предприятий всего лишь транслирует эти ценности. Подтвердим это следующим мнением о корпоративных ценностях: *«Это не каталог, на основе которого можно осуществлять наши действия. Уважение, доверие — действительно фундаментальные ценности. Но это не то, на основе чего можно действовать в повседневных ситуациях».*

Претворение в жизнь корпоративных ценностей происходит в дальнейшем с помощью личных представлений отдельных менеджеров и не предполагает, как и на предприятиях группы В, наличия единой, независимой от личности, связующей менеджеров системы ценностей. Несмотря на наличие общих корпоративных ценностей, последствия такого внедрения заключаются в очень высокой вариативности поведения дочерних предприятий, которое в значительной степени остается регионально ориентированным. Необходимость более согласованного поведения в глобальной корпоративной системе часто является генеральной целью инициатив ценностей. Но зачастую именно эта цель остается без внимания. В результате осознания этого вызова исследуемое предприятие в рамках пилотного проекта попыталось осуществить более сильную координацию и гармонизацию конкретного способа поведения, однако оно получило мощное противостояние со стороны дочерних обществ, которые внезапно ощутили себя ограниченными в своих местных правилах игры.

С этим связан второй круг проблем. Неизбежный процесс согласования глобальных ценностей с локальной практикой является обязанностью руководителей региональных подразделений. Они несут ответственность за внедрение корпоративных ценностей на уровне корпорации в целом и должны разрешать конфликты, возникающие в местных условиях. Как показало одно интервью, проведенное в японской дочерней компании, предприятие оказалось перед угрозой развала на два уровня: с одной стороны, на уровне глобальных менеджеров, прошедших международную ротацию и принявших глобальные корпоративные ценности в результате процесса отбора и социализации, а с другой — на локально ориентированный уровень, который пополняется за счет местных работников, выросших в национальной среде и осуществляющих свою деятельность на основе традиций и деловой практики. На этом местном уровне соблюдение корпоративных ценностей особенно стимулируется, иначе это может привести к ошибкам в поведении работников. Но управленческий персонал подразделения, не зная местного иностранного языка, не оценивает такие ситуации в оперативном порядке. Концентрация программ внедрения ценностей на международном уровне таит в себе опасность того, что отбор и ротация кадров едва ли помогут внедрению и интеграции глобальных корпоративных ценностей.

Шесть наиболее часто встречающихся проблем, сопровождающих инициативы по утверждению корпоративных ценностей

Из описанных случаев, дополненных результатами анализа этого проекта, можно выделить следующие проблемы, возникающие в ходе реализации инициатив корпоративных ценностей.

1. *Общие корпоративные ценности не соблюдаются топ-менеджерами корпорации.* Для работников корпоративные ценности должны стать заметными, иначе корпоративные ценности потеряют свою достоверность. Например, президенту и исполнительному директору *Boeing* осталось только подать в отставку, когда он из-за нарушения им самим внедряемых корпоративных ценностей потерял доверие персонала. Красную карточку в системе ценностей должны были показать топ-менеджерам *Volkswagen* в результате громкого скандала из-за потери уважения и ответственности — корпоративных ценностей концерна.

2. *Корпоративные ценности воспринимаются как доминирование материнской компании.* В дочерних компаниях корпоративные ценности спускаются сверху и принимаются автоматически. В недалеком прошлом в *Deutsche Bank* (поглощение *Banker Trust* в 1998 г.), в *BMW* (приобретение *Rover* в 1994 г.) и в *Daimler Benz* (слияние с *Chrysler* в 1998 г.) столкнулись с проблемой немецкого характера корпоративной культуры при интеграции подразделений. В одной из немецких проектных корпораций такие ценности, как «согласие» и «причастность», были отклонены американскими дочерними предприятиями, хотя в центральном офисе они принимались.

3. *Внедряемые корпоративные ценности не подходят к местной практике и создают неожиданные конфликты.* Должны ли конфликты решаться на местном уровне (предприятия группы *B*) или приводить к созданию двойной структуры (предприятия группы *C*)? В любом случае руководство корпорации должно учесть глобальные и локальные интересы. В ситуации с *Walmart* внедрение кодекса поведения с доминированием США вызвало сопротивление среди работников в Германии. Решением суда совет работников остановил акцию головной компании, официально названную работниками империалистической.

4. *Диалога по поводу согласования глобальных ценностей и локальной деловой практики не происходит или он происходит весьма ограниченно.* Во многих корпорациях диалог отсутствует просто из-за плохой коммуникации или языковых трудностей. Несмотря на общепринятый деловой язык, чаще всего английский, многие работники чувствуют себя исключенными из этого диалога, так как соответствующий инструмент коммуникации, например интранет, ведется на языке головной компании или в нем преобладает специфичный сленг, понятный только в определенной среде. *Deutsche Bank AG* после интеграции со *Stinnes* при возросшем международном персонале только в 2005 г. начал переводить корпоративный интранет на двуязычную основу — немецкую и английскую. Другая компания, *Herlitz AG*, упустила локальный диалог и оскорбила религиозные этические ценности польских потребителей, выпустив комичные рождественские открытки, и создала тем самым довольно большую проблему для своего имиджа.

5. *При недостаточном внимании к корпоративным ценностям не применяются очевидные для всех санкции.* Поведение работников не оценивается с точки зрения соответствия корпоративным ценностям: не наказываются нарушения и не поощряется соблюдение ценностей. В нашем исследовании только один *BASF* через систему вознаграждения планомерно наблюдает за фактическим внедрением корпоративных ценностей в поведении работников.

6. *Структура персонала не приспособливается к сформулированным корпоративным ценностям.* Если «разнообразие», «интернациональность» или «межкультурный характер», как в шести из девяти проектных предприятий, входят в число корпоративных ценностей, работники ожидают соответствующего внедрения этих принципов, например, при замещении руководящих должностей, которое, по мнению опрошенных менеджеров, часто имеет недооцененное символическое значение. В то время как немецкие корпорации все больше признают этот вызов, американские корпорации до сих пор имеют монокультурную управленческую структуру. В Правлении *General Electric*, состоящем из 29 человек, согласно журналу *Fortune* 2005 г., с оборотом, который более чем на 47% находится вне США, нет ни одного участника, образование и карьера которого не связаны с США.

Семь рекомендаций по построению глобальной корпоративной культуры

Наше исследование не останавливается на определении проблем в построении глобальной корпоративной культуры. В процессе совместной работы двухсот участников, в том числе руководящих работников с опытом международной деятельности, мы разработали предложения для более эффективного формирования глобальных инициатив корпоративных ценностей. В результате получили набор из семи интегрированных инструментов или рекомендаций к действиям. Несмотря на то что многие из них уже использовались по отдельности в ряде корпораций, наша роль заключалась в тщательном согласовании их между собой для дальнейшего системного внедрения. Все эти семь инструментов взаимно усиливаются в своем совместном действии. Вместе с тем отсутствие какого-либо элемента может привести к возникновению описанных выше проблем.

Рекомендация 1: осуществлять диалог. Равноправный, открытый и критичный диалог между материнской и дочерней компаниями имеет решающее значение для любых инициатив корпоративных ценностей. Если в процессы выбора, формулирования и интерпретации корпоративных ценностей включены локальные интересы, возникает перспектива принятия и фактического использования корпоративных ценностей в деловой практике международных подразделений корпорации. Во время формулирования корпоративных ценностей появляется общность целей и интересов между отдельными

предприятиями. Одновременно с этим должны быть определены региональные и международные различия подразделений. Эти различия могут существовать до тех пор, пока они укладываются в рамки глобальных корпоративных ценностей. В противном случае необходимо сообщать разрешать конфликты, заключающиеся в противоречии между локальными традициями поведения и глобальными принципами. Одностороннее перекладывание ответственности (и затрат) в таких конфликтных процессах на сторону дочерней компании, как приблизительно и происходит в предприятиях группы В, усиливает межкультурный конфликт, переводя его в локальную плоскость. По нашему мнению, межкультурный диалог в транснациональной корпорации должен быть соответствующим образом организован, например в виде ежегодных специальных дискуссий, посвященных этим вопросам, которые проводятся в различных иностранных подразделениях. Определяя темы для диалога, предприятия так или иначе обращаются к теме корпоративной культуры в рамках международного управления корпорацией. При этом не всегда происходит честное выяснение смысла корпоративных ценностей и использования их в ежедневной работе. Другая ситуация была в *Mittelständler Heraeus aus Hanau*, где в 2004 г. за стол переговоров усадили представителя материнской компании и китайских молодых управленцев, чтобы они определили понимание и использование корпоративных ценностей в различных регионах.

Рекомендация 2: точно формулировать ценности. Четкое, однозначное формулирование глобальных корпоративных ценностей является элементарным требованием. Несмотря на это, в нашем исследовании не все корпорации придерживаются этого принципа. Каталог корпоративных ценностей в соответствии с международными целями корпорации должен предоставлять работникам определенные ориентиры действий и решений. Но каталог может выполнять эту функцию только тогда, когда эти ценности ясны за пределами головной компании и могут быть применены в любой рабочей ситуации. В связи с этим каталог корпоративных ценностей должен быть сформулирован не только на языке головной компании или английском, но и переведен на все языки, на которых говорят работники корпорации. По мнению опрошенных менеджеров, корпоративные ценности не должны превышать пяти-семи положений, чтобы их можно было применять в повседневной работе в качестве критерия принятия управленческих решений. В концернах *BASF* и *Bayer* это правило было успешно внедрено. В *BASF* во время исследования происходил перевод каталога корпоративных ценностей на все необходимые языки, что послужило поводом к интенсивному разъяснению глобальных ценностей для региональных работников.

Рекомендация 3: действовать образцово. Слова и действия должны соответствовать друг другу. Прежде всего, от топ-менеджеров ожидают, что в их действиях и решениях будут прослеживаться корпоративные ценности и что высшее руководство действительно разделяет внедряемую корпоративную культуру. По мнению участников проекта, корпоративная культура внедряется не столько с помощью тренингов, сколько на основе конкретного примера руководства. Действия команды менеджеров головной компании и дочерних компаний должны быть направлены на усиление достоверности корпоративной культуры. В компании *Lufthansa* во время интеграции корпоративной культуры председателем правления был Ю. Вебер, который, по словам опрошенных менеджеров, сам был носителем корпоративной культуры.

Рекомендация 4: владеть иностранными языками. Формирование навыка коммуникаций и готовности к ним является важнейшей предпосылкой любого диалога по вопросам корпоративной культуры. Часто программы интеграции ценностей в исследуемых

предприятиях проваливаются только потому, что из-за недостатка знаний иностранных языков большинство ценностей становятся неверно понятыми, не говоря уже о том, что региональные работники могли бы принять участие в критическом диалоге по поводу конкретизации и интеграции корпоративных ценностей. Общий язык образует основу для понимания, что в результате приводит к внедрению корпоративных ценностей. Из этих соображений *Esso* с 2003 г. инвестировало в языковое образование своих работников значительную сумму. Кроме этого, управление корпорацией должно заботиться о достаточном предложении возможностей для коммуникации по вопросам корпоративной культуры, начиная от тренингов и заканчивая форумами во внутренней сети и семинарами. При этом важно, чтобы дискуссия о корпоративных ценностях была задана в определенных рамках.

Рекомендация 5: выступить послом корпоративной культуры. Обмен экспатриатами, а точнее — международными менеджерами, выполняет различные функции. Важно при этом, что они не обязаны получать образование в стране головной компании и регулярно возвращаться в штаб-квартиру корпорации. В первую очередь такие работники на основе личных дискуссий по вопросам корпоративной культуры создают перспективы и обеспечивают постоянное согласование различного регионального и/или центрального понимания корпоративных ценностей. Международные менеджеры, в свою очередь, в результате такой деятельности постоянно получают новые возможности для испытания собственного понимания корпоративных ценностей в условиях различных культур и обеспечивают их дальнейшую интернализацию и необходимую гибкость интерпретации. В *Nestlé* существует традиционная сильная программа ротации кадров в соединении с внутренним рекрутингом молодых управленческих работников, что привело к успешной интеграции в сфере управления. Среди всех обследованных корпораций гармонизация корпоративных ценностей в *Nestlé* больше всех продвинулась в подразделениях по всему миру. Одновременно с этим руководящие работники ощущали опасность закрепления и неэластичности своей корпоративной культуры. Для местных региональных работников международные менеджеры выполняют важную функцию примера и выражения корпоративных ценностей. Именно от них всегда требуется приведение своих действий в соответствие с корпоративными ценностями. Только так они позиционируют себя в ориентированной на корпоративные ценности корпорации.

Рекомендация 6: реализовывать глобальную карьеру. Те корпорации, которые внедряют межкультурный и международный подходы при определении корпоративных ценностей, не должны недооценивать действие символов политики замещения должностей на посты топ-менеджмента. Глобальные корпоративные ценности должны быть заметны, прежде всего, в принятии кадровых решений. Независимо от страны происхождения, каждый молодой международный менеджер должен четко знать, что при выстраивании отношений, ориентированных на корпоративные ценности, ему открыта дорога в правление корпорацией. И эта перспектива не должна быть ограничена, как бывает до сих пор, принадлежностью работника к головной компании, когда не учитываются его знания в сфере международной деятельности. В *Nestlé* среди 12 членов правления — 9 представителей различных национальностей.

Рекомендация 7: устанавливать стимулирование и контроль. За каждой глобальной инициативой корпоративных ценностей должна стоять система стимулирования и контроля. Только когда несоответствующее поведение пресекается или, наоборот, реализация этих ценностей приводит к продвижению работников как в центральном офисе, так и в дочерних компаниях, программа корпоративной культуры будет действительно всерьез восприниматься работниками. Систематическое включение корпоративных

ценностей в годовой отчет руководства и последовательное принятие санкций против работников, нарушающих корпоративную культуру, являются важным сигналом и создают индивидуальную связь с общими корпоративными ценностями. В BASF с введением должности *Internationaler Compliance Officer* и анонимной горячей линии с 2001 г. во всех регионах был сделан значительный шаг во внедрении корпоративной культуры, которая положительно оценивается опрашиваемыми менеджерами в Японии, США и Германии. Инструментарий может оказывать полное действие только в результате последовательных согласований отдельных мероприятий между собой. Если предприятия ограничиваются лишь формулированием корпоративных ценностей и их связь с внутренними и внешними коммуникативными мероприятиями существует на уровне разноцветных пластиковых карточек или имиджевых кампаний, то возникает обратное действие. Это подтвердили результаты нашего исследования. Один из опрошенных менеджеров заметил: «*Лучше не иметь никаких корпоративных ценностей, чем те, которые все равно не выполняются*».

Каждое опрашиваемое нами предприятие в настоящее время внедряет определенный инструмент для поддержки корпоративных ценностей. С помощью дополнения или последовательной интеграции общего инструментария, приведенного в нашем исследовании, могут быть снижены проблемы глобального развития корпоративной культуры. Для этого, в первую очередь, необходимо планомерно изучать опыт региональных работников и использовать их интерпретацию и оценку действенности внедряемых инструментов развития корпоративной культуры. По словам одного из участников интервью, во многих корпорациях не осуществляется систематическое выяснение опыта работников, что, очевидно, связано с волей руководителей корпорации. Часто дисфункциональные последствия дорогостоящих мероприятий по формированию корпоративной культуры препятствуют необходимому столкновению культур при внедрении глобальных корпоративных ценностей.

В одном из проектных предприятий вызванная нашим исследованием дискуссия по вопросам развития и лучшей интеграции мероприятий, связанных с формированием корпоративной культуры, показала первое следствие: в результате участия правления в этом диалоге создается основа для соответствующего диалога во всех регионах. Такая дискуссия показала, что в этой корпорации развитие корпоративной культуры стало важнейшей задачей. Только так топ-менеджмент в качестве основного носителя корпоративной культуры может посылать правильные целенаправленные сигналы работникам и обеспечивать тем самым собственную достоверность при формировании единых ценностей транснациональной корпорации.

¹ Подробнее см.: *Blazejewski S., Dorow W.* Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2005.

² *Bartlett C. A., Ghoshal S.* Managing across Borders: The transnational solution. New York, 1998; *Cox T.* Cultural diversity in organizations. San Francisco, 1993; *Moore F.* Transnational Business Cultures: Life and Work in a Multi-national Corporation. Ashgate, 2005; *Trompenaars F.* Managing across cultures. New York, 1993.

³ *Bartlett C. A., Ghoshal S.* Op. cit.

⁴ Подробнее см.: *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion / W. Auer-Rizzi, S. Blazejewski, W. Dorow, G. Reber (Hrsg.).* Wiesbaden, 2007.

⁵ *Schein E. H.* Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? // *Journal of Managerial Psychology.* 1995. N 10 (6). P. 14–19.