

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПО-БЕЛОРУССКИ: ОСНОВАНИЯ, УСЛОВИЯ И ПРЕДПОСЫЛКИ

Инга Воробьёва<sup>1</sup>

## Abstract

The author of the article investigates the phenomenon of *corporate culture* in relation to Belarusian situation. The appearance of this notion is connected with transition to a new type economic interaction. Today's informational society is defined by the so-called informational economy which is the unity of different spheres of information production. The author thinks that for creation of a productive corporative philosophy it is necessary to take into account the historical background of the nation and its mentality. Thus, corporative culture represents a useful tool of personnel management, unites the members of the staff on the basis of a certain set of values. Also it indicates the desirable behavior of the staff inside the organization and outside and creates a scale of values for assessment of the personnel's activity.

**Keywords:** corporate culture, ethnic memory, corporate identity, mentality.

Самое большое преимущество над конкурентами нашей компании обеспечивает её культура... Корпоративный дух – вот ключ к нашему успеху. Это камень преткновения для наших соперников. Они могут купить любую материальную ценность, но не могут купить настойчивость, привязанность, верность, чувство, что ты участвуешь в общем деле.

*Херб Келлехер<sup>2</sup>*

В последнее время термин «корпоративная культура» звучит всё чаще независимо от того, большая это корпорация или коллектив, состоящий из трёх человек. Хочется верить, что в современном белорусском обществе это не просто дань моде, а действительно попытка формирования бизнес-команды, которая будет действовать на основании принятых норм и принципов, осознавая общую цель. Корпоративная

<sup>1</sup> Инга Воробьёва – кандидат культурологии, доцент, заведующая кафедрой непрерывного образования в туризме Института туризма УО «БГУФК» (г. Минск, Беларусь).

<sup>2</sup> Основатель и бывший председатель Совета директоров *Southwest Airlines* – единственной крупной авиакомпании, которая за всю свою историю не имела ни одного убыточного года.

культура предполагает климат, ценности, стиль взаимоотношений внутри коллектива и с внешним миром, манеру поведения, а также правила игры, которые надо соблюдать, чтобы способствовать успеху компании. Западные предприниматели пришли к выводу о том, что процветает та организация, в которой создан сплочённый коллектив без иерархических перегородок и каждый сотрудник лично заинтересован в общем успехе. Другими словами, это организация, в которой развита корпоративная культура.

Актуализация данного аспекта в деятельности организаций, в том числе и белорусских, связана также с переходом к новому типу экономического взаимодействия. На современном этапе, по существу, можно констатировать факт перехода мировой цивилизации от сугубо индустриальной к постиндустриальной, информационной стадии. В этой связи уместно сослаться на Э. Тоффлера, который ещё во второй половине XX века предвидел указанные трансформации. В своей работе *Третья волна* философ выделил в истории человечества три основных этапа, или, как он сам их обозначил, три «волны».<sup>3</sup>

*Первая волна* связана преимущественно с сельскохозяйственным производством прежде всего для себя и своей общины. Значительную часть населения составляли крестьяне, которые жили в небольших сообществах. И лишь незначительный процент населения находился в зависимости от рынка. В доиндустриальный период существовало весьма примитивное разделение труда: каждый мог менять свои функции, выполняя множество задач, согласуя их с потребностями сезона или кого-либо заменяя. Большая часть работы выполнялась дома или в поле, а семья выступала в качестве своеобразной экономической ячейки.

*Вторая волна* – это рост промышленной цивилизации и производство товаров для обмена на рынке. «Вместо самодостаточных по существу людей и сообществ она впервые создала такую ситуацию, при которой подавляющее количество всех продуктов, товаров и услуг стало предоставляться для продажи, меновой торговли или обмена».<sup>4</sup> Работа потребовала коллективных усилий, разделения труда, планирования совместного поведения широкого круга людей и т. д. Но при этом следует отметить, что существенной характеристикой индустриальной эпохи следует считать отделение производителя от потребителя. Зачастую те, кто производил те или иные товары, сами ими не пользовались. Человек индустриальной эпохи коренным образом отличался от своих предшественников. Большая часть его жизни проходила вне дома и семьи, соприкасаясь с машинами, станками, организациями и т. д. Он всё меньше отождествлял себя со своей деревней, а являлся частью коллектива, соотносил себя со своей страной, на благо которой он трудился.

*Третья волна* «бросает вызов всем старым властным отношениям, привилегиям и прерогативам вымирающих элит нынешнего

<sup>3</sup> Тоффлер Э. *Третья волна*. М., 1999. С. 76.

<sup>4</sup> Тоффлер, указ. соч., с.81.

общества... Она является одновременно и высокотехнологичной, и антииндустриальной цивилизацией»<sup>5</sup>. Основным ресурсом становится информация.

«Самым важным (и неистощимым) сырьём для цивилизации *Третьей волны* станет информация, включая воображение. С помощью информации и воображения найдут замену многим истощимым ресурсам, хотя эта замена часто будет сопровождаться серьёзными экономическими потрясениями».<sup>6</sup>

Информационное общество определяется как новая стадия современного общества с появлением так называемой информационной экономики, представляющей собой взаимодействие различных сфер производства информационной продукции. Информация в данном типе общества является основным ресурсом, механизмом развития культуры и источником формирования духовных ценностей. Основными источниками богатства отныне являются не природные ресурсы и физический труд, а знания и коммуникации. Информационные процессы лежат в основе всех эволюционных изменений окружающего мира. Информация играет ключевую роль в формировании общественных и государственных институтов, а также в жизни отдельно взятого человека. Знания и информация становятся решающим фактором экономики, а умение пользоваться интеллектуальными фондами – первостепенной задачей бизнеса. Социолог Даниэл Белл<sup>7</sup> ввёл термин «постиндустриальный» для обозначения общества, в котором экономика основана главным образом на услугах, доминируют классы профессиональных и технических работников, теоретическое знание занимает центральное положение, а интеллектуальная технология постоянно развивается.

В конце XIX века главным критерием деловой активности выступали операции с сырьём, что заключалось в учёте количества выплавленной стали, добытого угля. К середине XX века показателем жизнеспособности экономики стали операции с энергией: оценивалось количество произведённой электроэнергии, сожжённого бензина, объём грузоперевозок и т. д.

«На протяжении второй половины столетия источниками двух третей всей энергии в мире были нефть и газ».<sup>8</sup>

На сегодняшний день в цивилизованном мире сила мускулов, мощность машин и даже электроэнергия вытесняются силой интеллекта. В современном мире интеллектуальные ресурсы, информация как продукт экономики становятся важнее автомобилей, нефти, стали и другой продукции индустриального века. Одним из слагаемых рыночной цены тех или иных товаров являются рас-

<sup>5</sup> Тоффлер, указ. соч., с. 33.

<sup>6</sup> Там же, с. 560.

<sup>7</sup> Белл Д. *Грядущее постиндустриальное общество*. М., 1993. С. 47.

<sup>8</sup> Тоффлер, указ. соч., с. 226.

ходы на содержание аппарата управления, затраты на проведение научных исследований, развитие и модернизацию производства, финансирование рекламы и маркетинговых операций. Сегодня все производители в большей степени зависят от информационных технологий: патентов, навыков, имиджевых характеристик, информации о поставщиках, заказчиках и т. д. Знания стали ведущей составляющей всего, что производится. Умение управлять интеллектуальным капиталом – добывать, увеличивать, хранить, торговать и распределять – стало важнейшей экономической задачей. По подсчётам Джеймса Брайана Куинна из школы бизнеса при Дартмутском колледже, затраты на информацию составляют три четверти добавленной стоимости почти всей производимой продукции.

В этой связи происходит формирование новых мотиваций к труду. Тяжёлый физический труд уходит в небытие, на смену ему приходят интеллектуальные принципы развития общества. С этим и связана тенденция возрастающей потребности получения высшего образования. Сегодня промышленники предпочитают нанимать образованных людей, способных выполнять интеллектуальную работу. Модернизация производств позволяет избавиться от чисто механических, повторяющихся и, зачастую, отупляющих элементов работы. Основным элементом производственной деятельности становится работа с информацией.

«Синие воротнички оказались вытесненными так называемыми беловоротничковыми. Это люди, занятые в розничной торговле, работники администраций, системы коммуникаций, науки, образования и др. В течение одного и того же отрезка жизни общество впервые в истории человечества не только сбросило иго сельского хозяйства, но также смогло в течение нескольких коротких десятилетий сбросить иго ручного труда. Была создана первая в мире экономика сферы услуг».<sup>9</sup>

В прежнем понимании работа была вроде постоянного задания. Сегодня мы скорее имеем дело не с работой в традиционном понимании, а с проектами, в которых принимают участие специалисты разных профессий, сосредоточенные на решении определённых творческих задач. Специалисты всё больше оцениваются не по вертикальной системе – соответственно рангу и должности, – а по компетентности. Старый механизм «делания карьеры» постепенно уходит в прошлое.

«Карьера – это ряд пируэтов, а не последовательных шагов в одном направлении».<sup>10</sup>

Люди с ярко выраженной индивидуальностью, способностью мыслить творчески имеют колоссальные возможности в современном информационном обществе. Сегодня добиться успеха

<sup>9</sup> Тоффлер, указ. соч., с. 27.

<sup>10</sup> Стюарт Т. *Богатство от ума: Деловой бестселлер* / Пер. с англ. В.А. Ноздриной. Мн., 1998. С. 299.

можно за считанные дни, иногда благодаря разработке нескольких идей, способствующих реализации проекта или продвижению товара на рынке. Привычные признаки успешной карьеры: техник, инженер, старший инженер, начальник цеха и т. д. – безвозвратно ушли. Цениться начинают люди творческие, а не просто исполнители. В организации производства нового типа силу даёт не должность, а профессиональное мастерство. Командно-административная система управления организацией уходит в прошлое. Творческая личность получает всё больше свободы в реализации своего потенциала. Это выражается в свободном графике работы, создании оптимальных условий труда и творчества.

«Супериндустриальный Человек не стремится занять постоянное, чётко определённое место и осуществлять бессмысленные рутинные задачи, исходящие сверху, он всё более понимает, что должен взять на себя ответственность за принятие решений. Именно так он должен поступать, находясь внутри организационной структуры, меняющейся, как в калейдоскопе, и построенной на кратковременных и в высшей степени человеческих отношениях».<sup>11</sup>

С изменением организаций наблюдаются элементы трансформации и системы власти. Управленцы и администраторы в такой системе начинают выполнять функцию координаторов различных рабочих групп, созданных на определённый срок. Более того, дифференциация людей происходит не по вертикали, в зависимости от ранга или должности, а в соответствии с их навыками и профессиональными качествами. В современных организациях, выполняющих различные проекты, профессиональные привязанности превращаются в краткосрочные обязательства с целью реализации того или иного проекта.

Человек в современном информационном обществе независим от традиционного культурного контекста, менее зависим от национальной, этнической принадлежности, он ценен как самореализующаяся личность.

«Как *Вторая волна* породила слой людей, чьи интересы превосходили локальный уровень и становились основой национальной идеологии, так *Третья волна* порождает группы людей, интересы которых шире, чем национальные. Эти люди становятся носителями формирующейся глобалистской идеологии, которую иногда именуют “планетарным сознанием”».<sup>12</sup>

В подтверждение данного высказывания можно привести пример ситуации, имеющей место даже в Республике Беларусь, не говоря уже о мировом масштабе, когда человек, являясь гражданином одной страны, работает на экономику другой. Он живёт в своей стране, в своём социокультурном пространстве, но при этом

<sup>11</sup> Тоффлер Э. *Шок будущего*. М., 2002. С. 164.

<sup>12</sup> Там же, с. 521.

является сотрудником зарубежной компании. В этой связи может возникнуть вопрос о патриотизме. Действительно, в мире происходит смещение традиционных взглядов индустриального общества, связанного, прежде всего, с национальными сообществами. Человек просто живёт своей частной жизнью. Выбор ценностных ориентиров становится вариативным, ослабевает зависимость от традиций. Основной принцип информационного общества: *Think globally, act locally* (думай глобально, действуй локально, т. е. по-своему).

В описанных выше условиях развития современной цивилизации возрастает интерес к культуре, её ценностям и закономерностям развития. В первую очередь это относится к руководителям, понимающим ту роль, которую может сыграть культура в реализуемых ими проектах, направленных на обучение персонала, при формировании стратегии предприятия, а также в понимании процессов внутри организации, объединяющих представителей различных субкультурных и профессиональных групп. Таким образом, культурологический анализ позволяет решить ряд существующих в современном менеджменте проблем, например:

- выявить субкультурную динамику внутри организации;
- решить проблему социализации личности в рамках новой действительности;
- определить влияние на конкретную организацию новых технологий;
- оказать помощь в прогнозировании дальнейшего развития культуры и цивилизации в целом, с целью выявления реакции и спроса на те или иные виды продукции и услуг;
- продемонстрировать специфику национальных и этнических деловых тактик, а также особенности межнационального и межэтнического взаимодействия.

В современном менеджменте культурологический аспект в деятельности организации обозначен как **«корпоративная культура»**.

«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».<sup>13</sup>

Культура не существует сама по себе как независимое явление или объект, она проявляется в поведении конкретных людей, их внешнем облике и высказываниях. Культура организации также демонстрирует себя во всех видах деятельности данного субъекта. Ей нельзя заниматься отдельно, её просто отдельно не существует. Можно составить правила поведения, стандарты взаи-

<sup>13</sup> Спивак В.А. *Корпоративная культура*. СПб., 2001. С. 13.

моотношений, этические кодексы, но если положить их просто на полку, при этом, рапортуя, что они есть, корпоративную культуру высокого уровня это не создаст. Вовлечение всей команда, единая идея и желание жить и работать именно так, отсутствие двойных стандартов, действия высшего руководство строго в соответствии с принятыми нормами – вот то, что может поспособствовать внедрению корпоративной культуры в деятельность организации.

Переход от командной экономики к рыночной проходит в каждой стране своеобразно. Различия в конкретных формах рыночной экономики объясняются и структурой рынка, и спецификой формирующихся корпоративных взаимоотношений. Все эти различия обусловлены культурными традициями и историческими условиями. Особенности национального развития естественным образом накладывают отпечаток на состав и содержание корпоративной культуры.

Приступая к анализу специфики формирования корпоративной культуры в Беларуси, необходимо, прежде, отметить тот факт, что в момент формирования предпринимательства как такового историческое развитие указанного региона было непосредственным образом связано с Российской империей. В этой связи целесообразно рассмотреть особенности формирования бизнес-культуры России, выделив лишь специфику белорусского этнического сознания. В свою очередь, проанализировать основы предпочтений в бизнесе российских предпринимателей возможно в сравнении с предпринимательскими тенденциями Западной Европы, тем самым подчеркнув столь существенные различия в стилях ведения бизнеса, которые непосредственным образом связаны с ментальными установками.

Религиозные основания поведения человека, превратившись в культурные универсалии, проявляются даже тогда, когда человек не задумывается о корнях своих предпочтений и пристрастий. Проследить это возможно на примере ментальных установок православной и протестантской культур. По существу, эти два направления христианства демонстрируют противоположные взгляды на сущность вещей, роль человека в мире, его предназначение и, следовательно, представляют собой две разнящиеся системы ментальных установок.

Протестантизм – ветвь христианства, выделившаяся в результате реформационного движения в Европе, – представляет собой наиболее свободное толкование христианских воззрений, проповедует приоритет земного и человеческого, выставляет на авансцену личность, способную творить свою судьбу самостоятельно, без постоянной оглядки на промысел Божий. Считается, что одним из существенных результатов реформационного движения для последующего развития западноевропейской культуры явилось зарождение новой формы общественного производства (капиталистической), что стало возможным в силу выхода на авансцену культуры личности, освободившейся от постоянного контроля и давления католической церкви.

В развитии западноевропейского предпринимательства сыграла ключевую роль Реформация, прежде всего в связи с тем, что изменила сознание человека, получившего свободу самостоятельно мыслить. Она содействовала процессу появления человека именно буржуазного общества – индивида со свободой нравственного выбора. И через такого человека она оказала сильнейшее воздействие на специфику современной западной культуры с цивилизованным образом жизни, гражданским обществом, технократизмом, индивидуализмом и рыночной экономикой.

Согласно протестантской вере, работа считается основным средством спасения. Свободное от работы время должно быть потрачено опять-таки на работу. Чистый досуг, праздное существование оцениваются протестантами как бессмысленная и потому недопустимая трата времени, своеобразный грех. Таким образом, протестантами оправдывается даже работа в праздник. По сей день в протестантских странах общество плохо относится к тому, кто живёт на пособие по социальному обеспечению или не работает потому, что не хочет, получив огромное наследство. В отличие от ряда стран (преимущественно мусульманских), где не считается грехом не работать или, во всяком случае, не работать много, если обеспечен прожиточный минимум.

Носителем православного мировоззрения в деловой сфере долгое время выступало купечество, которое вышло из крестьянства и потому как никакое другое сословие хранило древние обычаи и веру. Евангельская мудрость, выраженная в *Домострое*, как ничто иное, раскрывает суть православного мировоззрения:

«Всякую скорбь и притеснение с благодарностью приемли, если обидят – не мсти, если хулят – молись, не воздавай злом за зло, согрешающих не осуждай, вспомни и о своих грехах».<sup>14</sup>

Богатство, согласно православному мировоззрению, не считалось греховным, но и на бедность не смотрели как на неугодность Богу. В противоположность протестантскому «предопределению к спасению работой» и «оправданию верой» нравственной нормой православия, по словам С. Булгакова, является хождение перед Богом с мыслью об ответственности перед ним. Соблюдение православных норм поведения связывалось с успехом, хозяйственный процесс воспринимался как промысел Божий.

«...А торговые люди и земледержцы также и рукодельничают, и пашут, не крадучи, не разбоем, не граблением, не поклёпом, ... но прямою своею силою и благословенными плодами и праведными трудами торгуют и рукодельничают, или пашут хлеб и всякое обилие, и всякое дело творят по христианскому закону и заповедям Господним. И в этом веке Богу угодят и жизнь вечную унаследуют».<sup>15</sup>

<sup>14</sup> *Домострой* / Под ред. В. Сенина. СПб, 1992. С. 50–51.

<sup>15</sup> Там же.



В купеческой среде отношения строились на доверии: часто сделки совершались под честное слово; купец мог пользоваться только кредитным капиталом, а предоставление кредита основывалось на доверии; товар мог даваться в долг, на веру. Именно в России заключение сделок зачастую происходило под честное слово, скреплённое не подписью и печатью, а крестным знаменем. Более того, даже в условиях развитого рынка часто сделки совершались не на бирже, а вне её стен – в амбарах и трактирах. Всё это было чуждо представителям протестантского мировоззрения, где следовали принципам чёткого документирования сделок и в отношениях руководствовались меньшим доверием.

Что касается самого большого вопроса о процентах за взятые в кредит суммы, то восточная церковь принципиально их осуждала. В народной душе всегда оставался осадок от торговли деньгами. Неспроста более всего уважали тех, кто занимался промышленностью (фабрикантов, «заводчиков»), за ними шли купцы, а к лицам, которые занимались коммерческими сделками, отношение было неискреннее. Наверное, в этом и кроется объяснение тому, что в России в XIX веке совсем не существовало чисто русских банкирских домов, в отличие от большого количества промышленных и торговых, возглавляемых русскими. Оценка достоинств купцов была также иной: например, во Франции хорошим купцом считался тот, кто может продать дороже. В России же, наоборот, хорошей фирмой считалась та, которая могла торговать дешевле, чем её конкуренты. Но эта дешевизна не должна была обеспечиваться недоплатой работникам.

Следствием постоянного «хождения перед Богом» была также щедрая благотворительность русских предпринимателей. Достаточно назвать такие имена, как Бахрушины, Третьяковы, Савва Мамонтов, Савва Морозов, К.С. Алексеев (Станиславский), чей вклад в развитие просвещения, здравоохранения, культуры в целом не подлежит оценке в денежном выражении. Причём не только крупные купеческие семьи тратили деньги на благотворительность, но и мелкие торговцы. Такова была российская альтернатива «кровавым законам» против бедняков в других «цивилизованных» странах, руководствовавшихся принципами равных свобод и возможностей, презрительным отношением к беднякам. Согласно протестантскому мировоззрению, давая милостыню, с одной стороны, ты унижаешь человека, а с другой – провоцируешь его на продолжение ничего не делать, а только просить. В свою очередь православному менталитету так дорога личная милостыня.

Не менее важным залогом социальной стабильности был свойственный православному менталитету характер внутрифирменных отношений, в котором воплотился особый дух православной общности. Все работники являлись долголетними служащими. Основатель фирмы в России всегда гордился, что вокруг неё кормится много людей. Увольняли только за крупные проступки, противоречащие нормам православной морали. Отношение было патриар-

хальное. В хороших домах говорили: «От нас уходят, только когда умирают». Фирмы, где плохо обращались со служащими, называли «проходными дворами».

В 1912 г. российские предприниматели выработали семь принципов ведения дел.<sup>16</sup>

**1. Уважай власть.** Власть – необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

**2. Будь честен и правдив.** Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

**3. Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Предприниматель в поте лица своего обязан трудиться на благо своей Отчизны.

**4. Люби и уважай человека.** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всём блеске.

**5. Будь верен своему слову.** Успех в деле во многом зависит от того, в какой мере окружающие доверяют тебе.

**6. Живи по средствам.** Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

**7. Будь целеустремлённым.** Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю она нужна, как воздух. В стремлении достичь заветной цели не переходи грани дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Подводя итог, следует отметить, что представителям различных конфессиональных образований христианства свойственны порой диаметрально противоположные ментальные установки, что обусловлено историческими условиями формирования того или иного мировоззрения. На современном этапе влияние отмеченных ментальных характеристик также сильно, в связи с чем необходимо терпимое и уважительное отношение к тем или иным проявлениям менталитета в сфере бизнеса.

Историческая судьба Беларуси как этнического в большей мере, нежели национального, единства складывалась достаточно парадоксально: периоды расцвета самобытности сменялись столетиями полного забвения и даже гонений на проявления этнических корней, языка, традиций. Но даже в самые тяжёлые времена белорусский народ никогда не терял этнического облика, сохраняя свои ментальные черты и качества. Само понятие *ментальности* про-

<sup>16</sup> Уткин Э.А. *Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»*. М., 1996. С. 28–29.

исходит от латинского слова *mens* – ум, мышление, образ мысли, душевный склад, «это общая духовная настроенность, относительно целостная совокупность мыслей, верований, навыков духа, которая создаёт картину мира и скрепляет единство культурной традиции или какого-либо сообщества»<sup>17</sup>. Ментальность связана с этнической памятью, в концентрированном виде она представляет собой этническое сознание, мировосприятие этноса. Ментальные установки устойчивы, они передаются от поколения к поколению и даже не через процесс социализации, а на подсознательном уровне. Человек зачастую не осознаёт, что его поступки обусловлены сугубо ментальными установками.

«Менталитет можно определить как социокультурное ядро самосознания общности, позволяющее сходным образом воспринимать социальную (этническую) действительность, оценивать её и действовать в соответствии с устоявшимися нормами, ценностями и поведенческими моделями».<sup>18</sup>

В целом данное определение менталитета, введённое П.Г. Игнатовичем и Ю.В. Чернявской, с некоторой оговоркой можно применить и к ментальности, но всё же они настаивают на разведении данных понятий, которые у многих авторов тождественны. При этом П.Г. Игнатович и Ю.В. Чернявская подчёркивают, что черты менталитета могут изменяться в различных исторических условиях, а ментальность остаётся неизменной, так как она устойчивее и древнее. И менталитет, и ментальность в своей совокупности представляют историческую память народа, благодаря которой обеспечивается культурная преемственность в развитии и устойчивость поведения его членов.

Менталитет белорусов в существенной степени находится под влиянием языческих верований, выразившихся в двух основных культурах: предков и поклонении природе. По сей день у белорусов сохранилась традиция поминать предков на кладбищах, оставляя там яства с поминального стола. В то время как по христианским обычаям это поминание должно происходить в церкви, сугубо на духовном, а не материальном уровне. Или выделение даже на государственном уровне таких языческих, но ставших христианскими, с большой оговоркой со стороны православной церкви, праздников как Радуница, Деда, Дожинки, Купальская ночь и др. Другими словами, сегодня общепризнанным является тот факт, что резкого и насильственного вытеснения языческих верований на белорусских землях не было. Христианская вера последовательно и спокойно вырабатывала у белорусов милосердность, гуманность, терпимость и т. д.

Хотя одной из основных черт белорусского менталитета исследователи выделяют **толерантность** как терпимое и доброже-

<sup>17</sup> *Культурология. XX век. Энциклопедия. Т. 2.* СПб., 1998. С. 25.

<sup>18</sup> Игнатович П.Г., Чернявская Ю.В. *Этнические основания культуры.* Мн., 2001. С. 72.

лательное отношение к другим нациям, уважение иных мировоззрений и стилей мышления, во все времена отличительной чертой белорусов, всегда впечатлявшей чужестранцев, являлась любовь и особое уважение к своему родному уголку. Я. Купала, Я. Колас, М. Богданович, М. Танк, П. Панченко и многие другие белорусские поэты и писатели практически в каждом своём поэтическом или прозаическом произведении обращались к природе и родному месту (бацькаўшчыне), которые давали силы, способствовали становлению как личности, так и творцу. Действительно, как отмечалось в литературе, белорусу была противной даже сама мысль о том, чтобы распрощаться с родными местами. Истории белорусов незнакомы массовые переселения, миграции, даже в самые неблагоприятные для народа времена.

Как отмечает Ю.В. Чернявская в своей книге *Народная культура и национальные традиции*, белорусской ментальности свойственна склонность не к безграничью, как в российской восприимчивости (вспомним русские песни «Степь да степь кругом...», «Широка страна моя родная»), а, наоборот, к локализации места жительства, своеобразному психологическому изоляционизму: «У родным краю, як у раю», «Дарагая та хатка, дзе радзіла мяне матка», «Уся-каму міла свая старана». Связано это с тем, что жители Беларуси под влиянием, прежде всего, природно-географических факторов, должны были расселяться небольшими компактными общностями. Болотистая, лесистая, малоурожайная земля Беларуси принуждала живущий на ней народ разбиваться на малые группы. Именно данный фактор повлиял на то, что белорусские селения издревле были малочисленными (5–10 домов), в каждом дворе были свои колодец, баня. Эти постройки на белорусских землях не носили коллективный характер. И в то же время родная земля во все времена давала и силы, и настроение, и энергию. При этом важной чертой белорусского менталитета по праву можно считать отсутствие чувства национального превосходства перед другими народами. Патриотизм, любовь к Родине у белорусов никогда не перерастали в национализм, чего нельзя в полной мере сказать о польском или русском менталитете.

В связи с тем что, по мнению ряда исследователей (И. Абдирилович, А. Мельников, В. Кириенко и др.), в этногенезе белорусов немалую роль сыграл балтский субстрат, в некоторых психологических чертах (спокойствие, обдуманность поступков, выносливость) белорусы напоминают балтов. Причём спокойствие и обдумывание своих поступков, которое часто именуют как «памяркоўнасць», характеризуются не обдумыванием дальнейшего пути, заглядыванием вперёд, а больше оглядками назад. Белорус крепок задним умом, что делает его более осмотрительным, чем предусмотрительным. Он лучше замечает следствия, чем ставит цели и предвидит способы их достижения. Своей привычкой колебаться и лавировать между разными нациями, конфессиями, политическими режимами и государственными устройствами белорус часто про-

изводит впечатление человека неискреннего и непрямого, но при этом он всегда идёт к цели, хотя и недостаточно обдуманной. В альтернативных ситуациях белорус зачастую нерешителен и спокоен до полной инертности. Но при угрозе конфликта часто предпочтёт уступить, сохранив при этом хорошие взаимоотношения с окружающими.

Преувеличенное спокойствие зачастую создаёт впечатление равнодушия, которое помогает развиться косности, нежеланию менять условия жизни, выступать против прогресса, новшеств и т. д. Например, Ю.В. Лисовский в *Краткой истории Беларуси*<sup>19</sup> приводит письмо шляхтича, написанное в конце XVI века, в котором автор возмущается тем, что на рынке продают часы, а они, по его мнению, совершенно не нужны, ведь петух работает гораздо лучше часов. Приведённый факт ярко свидетельствует о такой черте менталитета белорусов, как консерватизм, который, с одной стороны, может проявляться в обыкновенном невежестве (приведённый пример), а с другой – в приверженности своим традициям, обычаям, моральным приоритетам.

Парадокс современного состояния самосознания белорусской нации не в том, что белорусы утратили свой язык и в большей степени интерес к национальной культуре, а в том, что при наличии отмеченного всё же больше половины населения страны признают себя этническими белорусами. Какие же параметры «белорускости» позволяют сохранить этническую самоидентификацию народа при утрате языка и слабом национальном самосознании общей массы населения? Может быть, это и есть ментальность?! Хочется верить, что именно ее следы обнаруживает реконструкция этнического самообраза белоруса (на основе ментальных установок, которые являются психологической памятью, неистребимой никакими катастрофами истории) как целостного и устойчивого представления членов общности о том, что их объединяет в этнос, отличный от всех других по душевному складу, разделяемым ценностям и нормам, традициям и обычаям и т. д. Язык, пусть и не исполняет своей роли средства этнической коммуникации, но в белорусской культуре он играет иную роль – символической составляющей этнической культуры и традиции. Другими словами, по-белорусски говорят немногие, но белорусские песни поют все, театральную (красивую, профессиональную) речь понимают и ценят многие.

Противоречивость белорусской души во многом объясняется противоречиями пути, а также положением между восточной и западной цивилизациями. Трудолюбие и лень, аскетически-монашеское и безбожное, инертность, граничащая с равнодушием, миролюбие и терпимость, униатская склонность к компромиссам, героика католицизма, строгая воздержанность вместе с индивидуализмом протестантизма, дух свободы с умением и привычкой

<sup>19</sup> Лисовский Ю.В. *Краткая история Беларуси*. Мн., 1993.

повиноваться, наличие уважения и доверия к власти, но при этом, в основном, отсутствие властолюбия. Актуализация установок белорусского менталитета в современных условиях обусловлена, прежде всего, тем, что при формировании корпоративной культуры организации не учитывать их просто невозможно. В противном случае это равноценно тому, что посадить дерево и ждать листвы и плодов, но при этом топтать корни.

На современном этапе основными составляющими корпоративной культуры организации принято считать:

- видение (философию) организации;
- систему господствующих ценностей;
- нормы и правила поведения;
- процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

**Видение (философия)** объясняет причину существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой.

«Философия фирмы – это основа мировоззрения фирмы, коллективного сознания организации, функциональные определяющие идеи, принципиальные взгляды на окружающий мир и себя в нём, являющиеся регулятором поведения и критерием его оценки».<sup>20</sup>

Сюда входит миссия организации, базовые цели и принципы, а также кодекс делового поведения сотрудников. Философия организации объединяет индивидуальные идеалы всех сотрудников в единый эталон ценностей, создаёт чувство перспектив, обеспечивает преемственность. **Совокупность господствующих ценностей** выражает организационное кредо, которое непосредственным образом связано с принятыми нормами и правилами поведения сотрудников.

**Нормы и правила поведения** находят отражение как во взаимоотношениях между сотрудниками, так и с внешним миром. Зачастую это более жёсткие требования, чем предусматривает государственное законодательство. Например, компания *Proctor & Gamble* стремится к созданию на всех своих предприятиях экологически чистой рабочей среды, независимо от того, контролируется ли это местными органами.

**Процедуры и поведенческие ритуалы** связаны с внешним видом сотрудников, процедурой приёма на работу, продвижения по службе, проведения праздничных и спортивных мероприятий, технологий обмена информацией и т. д. Например, строгие требования к внешнему виду сотрудников в банковской среде, казино и т. д.

Приведённая схема элементов корпоративной культуры создана с единой целью – выработки корпоративной идентичности. Вообще, основной психологической потребностью любого человека является ощущение принадлежности к социальной группе. В

<sup>20</sup> Спивак, указ. соч., с. 264.

течение всей жизни личность проходит различные стадии идентификации: как член семьи, учебной группы, представителя профессии, сотрудника организации и т. д. Понятие «корпоративной идентичности» пришло из сферы дизайнерских решений и с середины 1970-х годов начало рассматриваться как воплощение организационной философии, которая является составной частью корпоративной культуры.

На первоначальном этапе под *корпоративной идентичностью* понимался корпоративный стиль, т. е. визуальные решения, позволяющие отличать члена данной организации, а также ощущать свою принадлежность к ней. Со временем корпоративная идентичность приобрела более глубокий психологический смысл: под ней стало подразумеваться разделение целей и ценностей организации и соотнесение их со своей собственной картиной мира. Действительно, чтобы ощущать свою принадлежность к той или иной организации, мало видеть её отличительные черты (в виде логотипа, фирменного знака, стиля одежды и т. д.), их надо чувствовать. Для этого нужно сжиться с основными аспектами корпоративной культуры.

Одним из действенных регуляторов корпоративной культуры, влияющих на идентичность в организации, является *этический кодекс* – свод правил и норм поведения, содержащий прежде всего идеологическую составляющую, которая определяет приоритетные ценности и принципы работы компании. Это своего рода камертон, настраивающий сотрудников на базовые принципы организации труда. История этических кодексов восходит к универсальным общечеловеческим ценностям, заложенным в религиозных учениях. Затем возникли кодексы отдельных социальных групп (например, кодекс самурая «Бусидо»). Позже появились кодексы профессиональных групп. С развитием промышленности возникла потребность в корпоративных кодексах. Таким образом, частные кодексы создаются для конкретизации нравственных принципов применительно к особенностям конкретных групп. Цель создания подобных документов – в регламентации производственных отношений, установлении приоритетов для целевых групп, а также разрешении этических проблем, первопричина которых в мире бизнеса – противоречия в интересах групп.

На современном этапе около 90% зарубежных компаний внедряют этические принципы посредством кодексов. Корпоративные кодексы этики в основном содержат разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов. При этом акцент делается на столкновении интересов организации с: а) правительственными органами; б) сотрудниками или акционерами корпорации; в) правительствами иностранных государств.

Безусловно, невозможно охарактеризовать и рассмотреть в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники. Вместе с тем письменные инструкции могут помочь разрешению этических вопросов, встречающихся наиболее часто. Они

представляют собой более обоснованные, собранные воедино «путеводители» к правильному поведению, способствующие корпоративной идентификации сотрудников организации; дают общий ориентир в тех ситуациях, когда трудно однозначно определить, что этично, а что неэтично в действиях менеджмента компании, т. е. когда в противоречие приходят универсальная и профессиональная этики. Этические кодексы также могут помочь контролировать власть тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки. Другими словами, кодексы могут обеспечить определённый уровень юридической защиты как компании в целом, так и каждому сотруднику в отдельности, что естественным образом способствует более этичному и гуманному ведению бизнеса на современном этапе.

Другими словами, корпоративная культура представляет собой весьма действенный элемент управления персоналом, объединяет членов трудового коллектива на основе определённого набора ценностей для совместной деятельности, а также указывает на желательное поведение сотрудников внутри организации и во внешней среде, создаёт общую шкалу ценностей для оценки деятельности персонала. Конкретных рецептов и инструкций по созданию и внедрению корпоративной культуры, увы, нет. Это трудоёмкое, хлопотное и ответственное дело.

В предложенной статье автор предпринял попытку суммировать слагающие данного понятия, такие как современные процессы информатизации и глобализации экономики и связанный с этим процесс стирания национальных границ; необходимость учёта предшествующих исторических реалий и ментальных установок нации. Исходя из перечисленного, каждая компания должна, прежде всего, сформулировать цели и задачи своего функционирования, отвечающие запросам и потребностям национального общества, выработать корпоративный кодекс поведения, прежде всего не противоречащий сложившимся ментальным этическим нормам. В свою очередь поведенческие ритуалы и формы проведения праздников и совместного досуга будут исходить из национальных пристрастий сотрудников. Таким образом, по нашему мнению, наиболее продуктивным способом формирования корпоративной культуры является выработка, а точнее, возврат к историческим корням, что будет лучше способствовать формированию корпоративной идентичности, сплоченности и желанию работать на благо собственной компании и страны.