

**Технология
формирования
корпоративной культуры**

А.И.Войтенко

Система управления



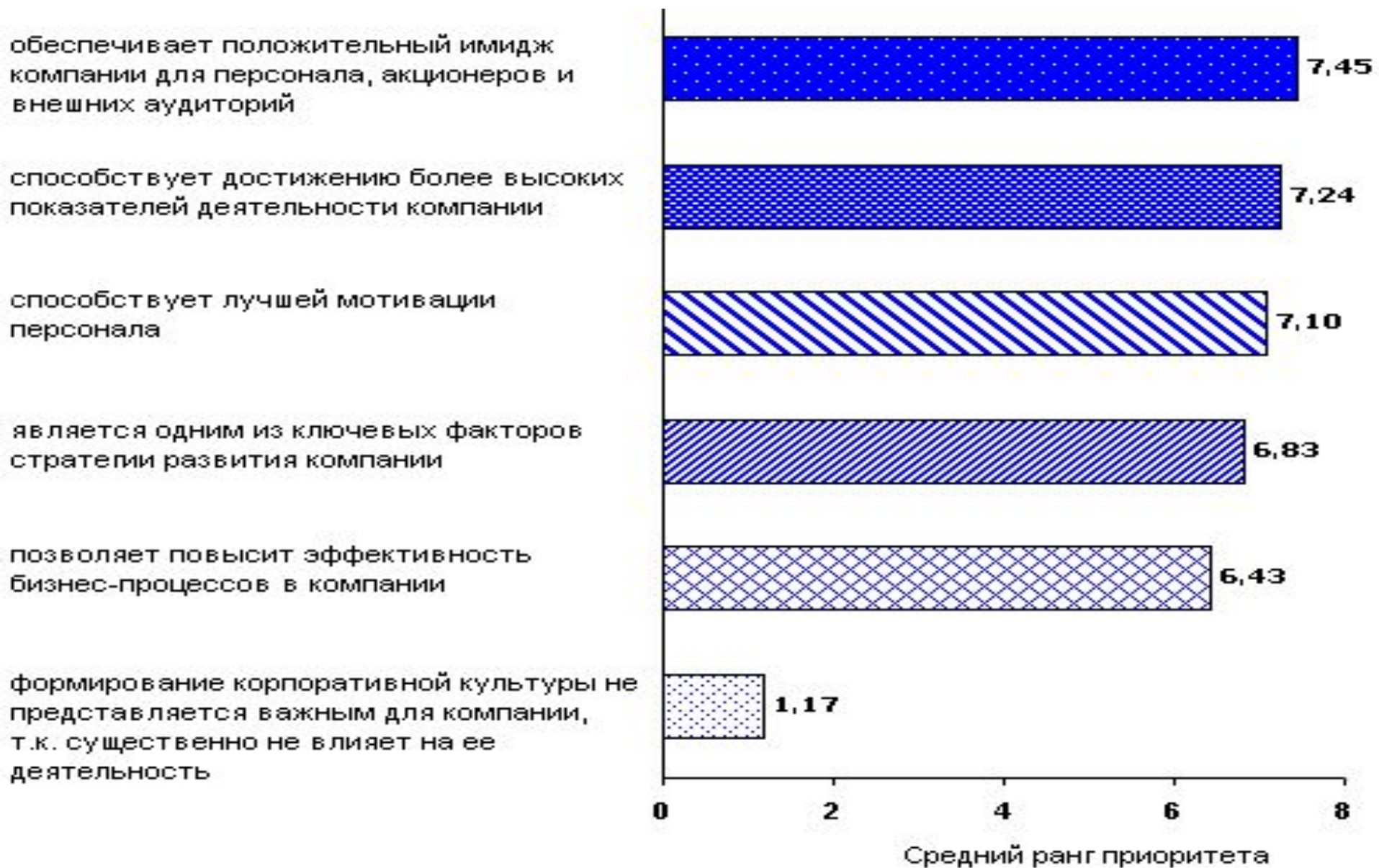
Формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под **нормами** понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. **Роли** определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, **персонал** - это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.

Составляющие корпоративной культуры



Формирование корпоративной культуры, несомненно, зависит от многих объективных характеристик, особенностей, сферы деятельности компании. Понятно, что культура салона красоты и культура штаба армии – это две большие разницы. И все же мы постараемся выделить этапы создания корпоративной культуры, общие для любой организации.

I. Осознание необходимости



II. Учет стартовых условий

Формирование культуры пройдет эффективнее, если идти от реальных бизнес-процессов конкретной организации, строить индивидуальную модель. Для этого полезно ответить на вопросы: :

- ◎ Что мы делаем?
- ◎ На что мы годны?
- ◎ К чему мы способны?
- ◎ Каковы наши жизненные установки?
- ◎ Какой у нас план?
- ◎ Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- ◎ Где лично мое место в общем плане развития?

Выявление основных ценностей компании «как есть»

Видение основных ценностей компании в будущем «как надо»

Положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем

Отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем

Определение противоположных положительных ценностей

Положительные ценности, которых нет сейчас, но будут нужны в будущем

Инструменты информационного воздействия на новых сотрудников

Музей компании

Лекции об истории и ценностях

Инструменты информационного воздействия на сотрудников компании

Корпоративные праздники

Мифы (образы)

Промо-акции руководства

Музей компании

Корпоративное издание

Политики компании, отражающиеся в действиях руководства

Поведение и поступки первых лиц, менеджеров, сотрудников

III. Подключение к разработке модели корпоративной культуры всех сотрудников компании: от руководящих до рядовых

Наиболее важный этап. Дело в том, что процесс разработки и внедрения всегда идет в двух направлениях: «сверху вниз» и «снизу вверх». С одной стороны, тон компании задает руководитель. С другой – носителем культуры является каждый сотрудник. И как правило, «сверху» идут изменения, а «снизу» сопротивление – естественная человеческая реакция на все новое. Ее нужно не бояться, а учитывать.

Именно поэтому необходимо спланировать участие топ-менеджмента в разработке, а сотрудников – в обсуждении проекта модели корпоративной культуры. Это даст гарантию того, что она будет принята и станет работать как сегодня, так и на перспективу.

**Всякая переменна, даже
переменна к лучшему,
всегда сопряжена с
неудобствами.**

Ричард Хукер

Примерная форма участия сотрудников

Для топ-менеджмента	Для сотрудников
Обсуждение целей и базовых ценностей	Анкетирование персонала и обсуждение полученных результатов в коллективе
Совместная разработка миссии компании	Обсуждение проектов разработанных документов
Разработка проекта документа (кодекса компании, положения о корпоративной культуре, кодекса корпоративной этики и т. д.)	«Открытые часы» руководителя — возможность для любого сотрудника высказать мнение по обсуждаемому вопросу
«Мозговые штурмы» по поиску новых идей (создание символики компании, внедрение проектов, идеи по разработке новых направлений)	Колонки «Свобода слова» в корпоративной прессе
Презентация «фантастических проектов»	Тренинги изменений

Важно, чтобы все эти мероприятия носили публичный характер. Коллективная деятельность, причастность к созданию будущего своей компании, созидание сплачивают команду, работают на лояльность сотрудников, являются основой для формирования самой корпоративной культуры.

IV. Планирование ресурсов

Даже гениально смоделированный процесс может со временем сойти на нет, если не запущен механизм его реализации.

Необходимо решить:

1. **Кто** будет поддерживать жизнеспособность вашей корпоративной культуры:

- выделенный департамент или отдел;
- отдельный PR-сотрудник;
- управляющий персонал компании.

2. **Какие задачи** будут на них возложены:

- формирование единого информационного пространства или ведение баз данных знаменательных дат, дней рождения сотрудников;
- внедрение системы адаптационных и обучающих мероприятий или проведение бесед с новыми сотрудниками;
- организация объединяющих корпоративных мероприятий или проведение отдельных праздников;
- создание каналов обратной связи – как внутренних, так и внешних или проведение анкетирования «удовлетворенности сотрудников» и т. д.

3. Каковы будут **критерии оценки** работы этих сотрудников:

- текучесть кадров;
- удовлетворенность сотрудников;
- мнение клиентов о компании;
- количество новых проектов и др.

Описанная система не является застывшей, монолитной. Она постоянно видоизменяется, выкристаллизовывается, тем самым находясь в постоянном поиске оптимума для организации.