

**Технология  
формирования  
корпоративной культуры**

**А.И.Войтенко**



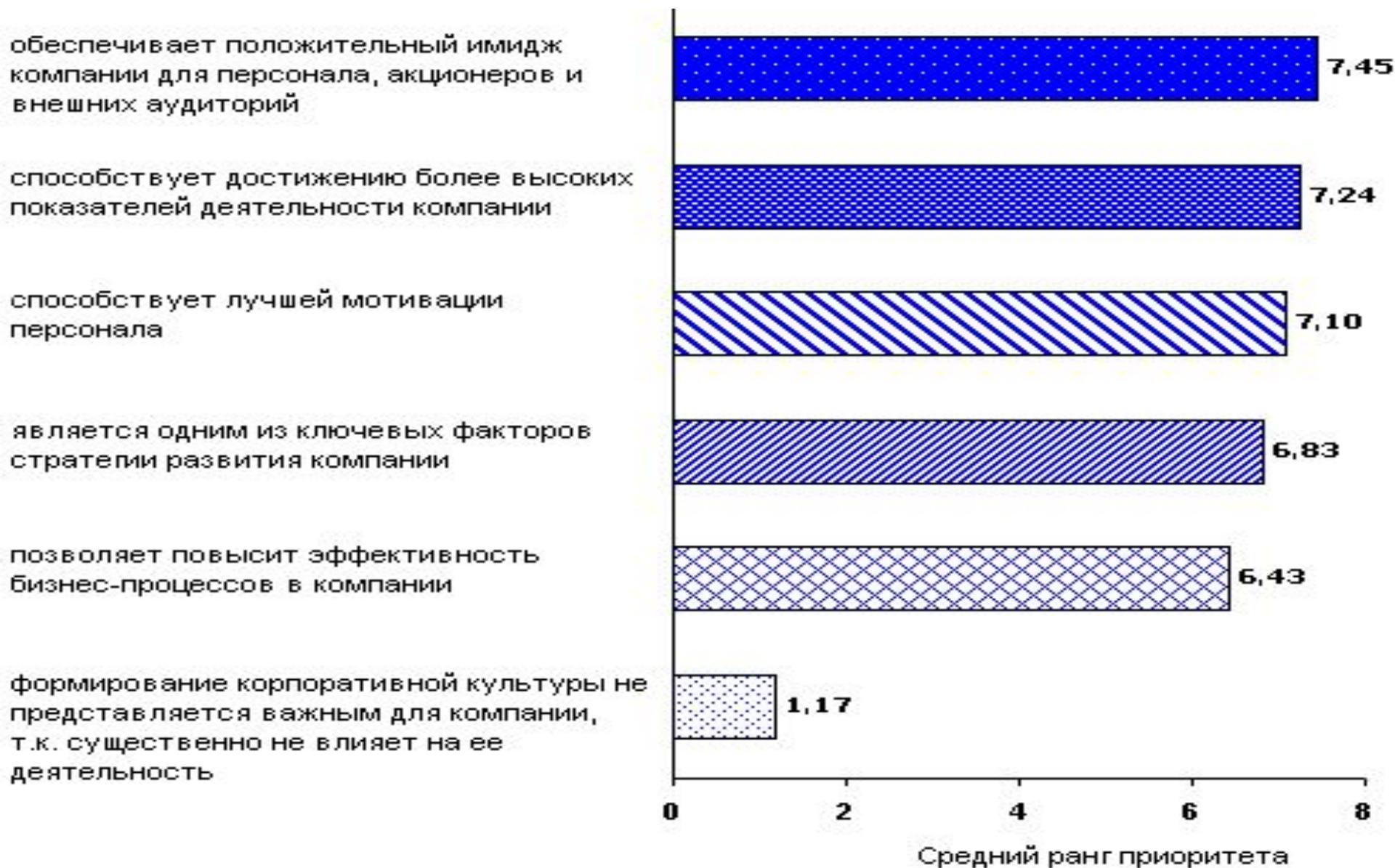
Формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под **нормами** понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. **Роли** определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости 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.**