

# Корпоративная культура



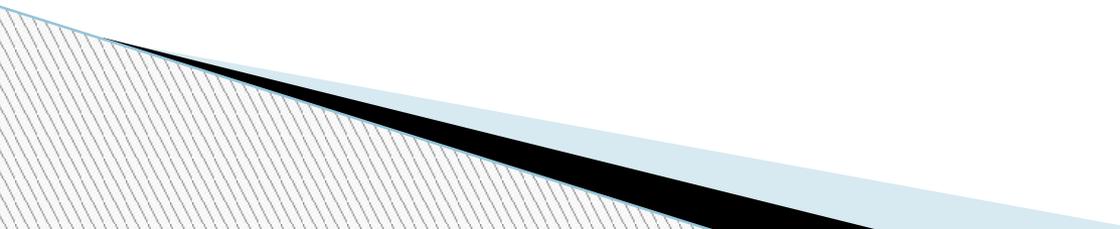
# 1. Корпоративная культура

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

- Компонентами корпоративной культуры являются:
- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.



## 2. ПРИЗНАКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

Примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить о корпоративной культуре организаций:

- все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;
- у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- «работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;
- день образования компании - бурный праздник с выездом за город;
- если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;
- за каждый проработанный год выплачивается определенная премия;
- все общаются на ты и по имени (это установка); никаких приемов - дверь Президента открыта, можно зайти и задать свой вопрос;
- обязательно пользоваться (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

- Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагает рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:
- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и учение;
- трудовая этика и мотивирование

*Такие признаки позволяют сформулировать гипотезы про культуру организации, но главное они формируют впечатление: есть скучные и депрессивные организации, есть агрессивные, открытые и закрытые, динамичные и медлительные.*

- ⦿ Очень показательной оказывается реакция сотрудников на присутствие постороннего визитера. В некоторых организациях такому визитеру улыбнуться, поприветствуют его, могут даже подойти и спросить, не нужна ли ему помощь. В других организациях постороннего не замечают, смотрят сквозь него
- ⦿ В некоторых организациях любят употреблять профессиональный сленг, в других принято говорить короткими рублеными фразами, где-то говорят с употреблением старорусских оборотов, во многих организациях язык уснащают иностранными словами.

# 3. ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

- Выделяют следующие типы корпоративной культуры:
- **клановую**
- **адхократическую**
- **рыночную и**
- **иерархическую**

Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/индивидуальностью или стабильностью/контролем.

## Клановая (семейная) культура

характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.



- **Адхократическая культура** в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».



□ Для организаций с **рыночной культурой** свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.





□ **Иерархическая (бюрократическая) культура** – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

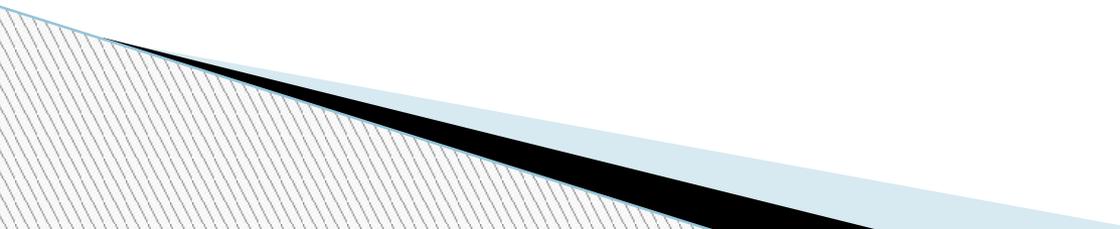


- Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуг и – на рыночную для менеджеров по продажам. Тем не менее, и топ-менеджмент и рядовые сотрудники компании должны понимать и принимать единую цель, к которой движется компания. В противном случае, возникает организационная шизофрения – например, когда руководитель ставит все более амбициозные задачи менеджерам, а менеджеры по продажам стремятся только к добрым отношениям как внутри коллектива, так и с клиентами.

## 4. ПРОЦЕСС И ПРОБЛЕМЫ КОРП. КУЛЬТУРЫ

Формирование корпоративной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководств компании ) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя (в первую очередь) основные ценности своей организации или своего подразделения.



- ▣ Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой сфере она более определена, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения – более формальный. Корпоративная культура в торговой сфере – часто весьма разнообразна, самобытна; как правило – она менее определена, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль общения менее формален, более демократичен; приветствуется энергичность, общительность, коммуникабельность.
- 

- 
- Одним из важных элементов корпоративной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее - процесс часто сложный и болезненный. Надо не просто понять все тонкости, но и впитать их в себя. Адаптация к корпоративной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги и иные мероприятия, направленные на адаптацию новичков.



● Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа :

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

- - формирование имиджевой и брендовой стратегий, разработка элементов дизайна и внедрение корпоративного стиля в компании (возможно, с привлечением внешних консультантов);
- - формирование и развитие делового этикета (корпоративного поведения) в компании;
- - интеграция в процесс обучения и развития персонала пропаганды внутрикорпоративных норм и ценностей, в первую очередь для молодежи и кадрового резерва;
- - разработка инструментария и методологии мотивационной политики;
- - организация и управление исполнительской дисциплины на всех уровнях управления компанией;
- - организация и управление процессом внутренней пропаганды;
- - организация и проведение внешних PR-мероприятий, формирование взаимоотношений со СМИ;
- - дизайн, полиграфия и выпуск корпоративного издания;
- - организация и проведение корпоративных, праздничных и культурно-массовых мероприятий;
- - сохранение существующих и формирование новых традиций в компании;
- - участие в благотворительных и спонсорских мероприятиях.

# ПРОБЛЕМЫ

- отсутствие единого видения корпоративной культуры в компании;
- разрозненность сотрудников и подразделений в процессе осуществления своей деятельности;
- дублирование функций сотрудниками внутри подразделения и подразделениями в целом;
- отсутствие органа, координирующего и контролирующего деятельность подразделений в сфере корпоративной культуры;
- отсутствие документов, которые регламентировали бы проведение мероприятий, относящихся к корпоративной культуре.



Традиции бывают очень разные, культура также. Главное — сделать для себя правильный выбор: руководителю — создать корпоративную культуру в компании, а сотрудникам — определить для себя оптимальный тип поведения на работе.



# 5. Роль корпоративной культуры в системе управления компанией

Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка ее может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом. Регламентация и оптимизация основных элементов системы управления является важным, но отнюдь не последним звеном в цепочке создания конкурентных преимуществ. Закономерным и логичным следствием выступает «развитость» корпоративной культуры, поддерживающей изменения. Корпоративная культура является неким незримым компонентом, связывающим воедино элементы системы управления, что позволяет эффективно и безболезненно проецировать все проекты на существующую систему управления. Четко прописанный регламент взаимодействия и коммуникаций сотрудников, культура принятия и исполнения управленческих решений позволят компании достигать большего эффекта от оптимизации тех или иных элементов системы управления.

- При проектировании и оптимизации системы управления необходимо не только добиваться процессуальной целесообразности, но и формировать правильное отношение к этим мероприятиям со стороны сотрудников компании, что будет являться причиной успешной реализации всех управленческих решений.





Ключевым моментом процесса формирования корпоративной культуры должно стать единое и ясное видение ее желаемого образа. Видение — это то, над чем мы должны работать, чему уделять внимание и, наконец, что будет являться результатом наших целенаправленных действий.



## 6. Изменения в корп. культуре

- Менять корпоративную культуру можно только «сверху-вниз». В первую очередь потому, что рычаги, которые влияют на корпоративную культуру, находятся преимущественно в руках руководства. Для того, чтобы определенным образом изменить корпоративную культуру, нужно действовать на те факторы, которые ее определяют. Но не следует забывать, что самым сильным фактором является поведение сотрудников и руководителей. Фактически, этот фактор является природным мультипликатором (множителем) изменений. Если мы меняем факторы, которые изменяют поведение одной группы, это определенным образом повлияет и на поведение других групп и отдельных лиц.

# ПРОБЛЕМЫ

---

- Корпоративная культура основана на постулатах, которые кажутся нам настолько очевидными, что мы даже не решаемся их открыто обсуждать. Например, такими могут быть цели организации или то, чему компания научилась за все эти годы. Когда же мы говорим об изменении культуры организации, перемены такого масштаба требуют от сотрудников отказа от старых испытанных постулатов и восприятия новых. Процесс отучивания и затем снова выучивания неизбежно происходит медленно и болезненно.

Не осознавая значимости этого внутреннего кода, топ менеджеры обсуждают и планируют изменения только на деловом уровне. Корпоративная культура (ценности, предположения) даже не затрагиваются. Это одна из ключевых причин, почему организации зачастую неуспешны при проведении изменений и им слишком редко удастся фундаментально изменить поведение сотрудников. То есть при проведении изменений должен быть изменен внутренний код всей системы, то есть корпоративная культура. Но изменить код невозможно без понимания самих индивидуумов, ценности/убеждения/компетенции/поведение которых и составляет организационную культуру.



- Соответственно, очевидно, что как только нарушаются принципы формирования и совершенствования корпоративной культуры, не удовлетворяются глубинные потребности индивидуума. А это, даже неосознанно, неизбежно ведет к различным формам деструктивного поведения. Проявляться это может в различных формах: **отсутствие мотивации, отсутствие лояльности, высокий уровень конфликтности, сопротивление внедрению новых стратегий, низкий уровень производительности, высокий уровень текучести кадров, недоверие руководству, высокий уровень стресса, повышенная конфликтность и т.д.**



# 7. ПРИМЕР



- А вот некоторые из принципов руководства фирмы «ИКЕА»
- Мотивировать сотрудников и давать им возможность двигаться вперед;
- Удовлетворение выполненной работой – лучшее стимулирующее;
- Большую часть задуманного еще предстоит выполнить – это чудесное будущее!
- Позитивно настроенные люди всегда побеждают;
- Победа еще не означает чье-то поражение;
- Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;
- Делать ошибки – привилегия решительных людей;
- Нерешительность значит больше статистики, больше проверок, больше совещаний, больше бюрократии, больше рутины;
- Простота – это хорошо. Сложные правила могут парализовать;
- Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.
  
- «Деловая философия ИКЕА определяется одним золотым правилом: относиться к любой проблеме как к новой возможности. Проблемы дают потрясающие шансы. Когда нам запрещали покупать ту же мебель, что производилась для других, мы начали придумывать собственный дизайн, и у нас появился свой стиль. Когда мы лишились поставщиков в своей стране, перед нами открылся весь остальной мир»
- Таким образом, на начальном этапе деятельности компания выжила благодаря тому, что извлекала из проблем новые возможности. С тех пор владелец компании считает проблемы двигателем прогресса.

- ◎ **Собрания** проходят в ИКЕЕ в течение рабочего дня каждую секунду в разных подразделениях. Подразделение располагает обычно парой "переговорок" - отдельных комнат, оборудованных видеоаппаратурой и доской с пишущими принадлежностями. На несколько отделов для больших заседаний есть конференц-залы. Помимо переговоров с поставщиками, постоянно идут встречи по обмену опытом с представителями офисов ИКЕИ в других странах, с журналистами и гостями компании.
- ◎ Кроме постоянно возникающих то здесь, то там локальных посиделок, существуют два главных **корпоративных мероприятия** - празднование Рождества и начала нового финансового года. Рождественский праздник проводится в специально освобождаемом и украшаемом по этому случаю огромном складе, куда приходят сотрудники ИКЕИ вместе с семьями. Говорят, что по традиции, каждый год на Рождество в Эльмхульт (где был открыт первый магазин) приезжает сам отец-основатель компании Ингвар Кампрад. Он произносит благодарственную речь, пожимает каждому присутствующему руку и дарит подарок, стоимость которого согласно внутренним документам не должна превышать 30\$.
- ◎ **Семьи** работников в компании так же почитаемы и уважаемы, как и сами сотрудники. В ИКЕЕ говорят, что "счастливый работник - эффективный работник". И чтобы сотрудники почувствовали себя таковыми, их семьи постоянно находятся в фокусе внимания менеджмента компании. Для них издается специализированный журнал "Family" ("Семья"), им предлагаются скидки на товары в магазинах ИКЕА, льготы на медицинское обслуживание и посещение спортивных клубов.

● **Простота и демократизм** пронизывают все стороны жизни компании. По словам Ингвара Кампрада, сложные правила сложно исполнять, они парализуют, приводят к бюрократии и способны погубить корпорацию. Может быть поэтому, простота признается в компании добродетелью и хорошей традицией. Простота во всем - в поведении, в ежедневных рутинных делах, в отношениях с коллегами, поставщиками и клиентами. Изысканные деловые костюмы, дорогие часы, роскошные отели, представительские лимузины - не в духе ИКЕИ. Из одежды приняты свитера и джинсы. Мебель в офисах дешевая, но удобная и функциональная, так, например, за любым столом можно работать сидя и стоя. Кабинетов практически нет, все работают на открытом пространстве в рабочих зонах, что позволяет сэкономить деньги - на дверях и время - на их открывании. Обычно людей в зале немного - кто в командировке, кто на собрании, поэтому тихо. Зато много зелени - пальмы и фикусы в кадках, кактусы, как полагается, около мониторов. Между собой народ практически не общается, в основном все заняты своими компьютерами и телефонными разговорами. Но в 9 утра (рабочий день обычно начинается с восьми) и в 3 часа дня - все как по команде встают из-за столов и направляются на "кофе-брейк". Кофейный перерыв длится по традиции около получаса и проходит в местах, всем своим видом напоминающим кухню - с плитой, раковиной, кофеварками и термосами. Чай, отличный вареный кофе, бутерброды, печенье и фрукты - все за счет компании, и время таких пауз тоже считается рабочим. На работу принято ездить на велосипеде - расстояния небольшие, да и не экологично на машине-то.

# Спасибо за внимание!

