

## **ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Источник:* [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_3783/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_3783/)

Можно выделить пять *первичных механизмов* передачи корпоративной культуры. К ним относятся:

1. выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
2. критерии распределения поощрений и вознаграждений;
3. намеренное создание образцов для подражания;
4. стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
5. критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Теперь рассмотрим подробнее, как действуют эти механизмы.

**1. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.** Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода.

*Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на главных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться принятого им решения программы развития компании.*

**2. Критерии распределения поощрений и вознаграждений.** Члены любой организации исходя из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители обычно достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

**3. Намеренное создание образцов для подражания.** Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.

**4. Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов.** Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.

Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго, и люди многому на них учатся. Специалист в области маркетинга В. Оучи приводит несколько примеров того, как американские корпорации, которым в ситуации финансового кризиса предстояло произвести значительное сокращение штатов, во избежание этого приняли решение сократить заработную плату всем сотрудникам и менеджерам.

**5. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.** Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подхо-

дят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

**Вторичные механизмы** передачи корпоративной культуры — менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

Ко *вторичным механизмам* введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

1. композиция и структура компании;
2. системы и принципы деятельности организации;
3. дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
4. истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;
5. официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта. А теперь рассмотрим их подробнее.

**1. Композиция и структура компании.** Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

**2. Системы и принципы деятельности организации.** Самая заметная сторона жизни организации — это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

**3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.** Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами уже характеризует корпоративную культуру, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

**4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.** По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

**5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.** Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей — это официальные документы, декларации, уставы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача — понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

### **Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры**

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

1. отбор персонала;
2. деятельность высшего руководящего звена;
3. культурная адаптация и ее основные стадии. Рассмотрим их подробнее.

**1. Отбор персонала.** Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой — организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

**2. Деятельность руководящего звена.** Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям.

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть *последователен* в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, как должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы менеджер может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство.

Если, например, работа выполнена прекрасно, но менеджер не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд. Если работа выполнена недостаточно хорошо и менеджер не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через *ответную реакцию менеджера на действие работника*. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок — следствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в органи-

зации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

**3. Культурная адаптация и ее основные стадии.** Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется *социализацией* или *аккультурацией*, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

В компаниях обычно проводятся программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Процесс вступления новых работников в организацию — *самая критическая* стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удастся усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, и впоследствии их ждет увольнение.

Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах, например, таких:

- что считается хорошей работой;
- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе; насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во вне рабочее время и т.д.

Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом — он должен овладеть всеми принятыми нормами и правилами. При этом, как считают некоторые исследователи в области корпоративной культуры, отдельно взятому индивиду не обязательно искренне верить и по-настоящему принимать корпоративные ценности — нужно просто вести себя в соответствии с ними.

Овладение корпоративной культурой подобно процессу развития компетенции в иностранном языке: необходимо научиться не только тому, «как писать любовные письма, но и тому, когда и кому их посылать». Или, по словам К. Геертса, это умение отличать просто подмигивание от полного глубокого смысла конспиративного знака.

**Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации**

В распоряжении новых членов организации имеется несколько источников потенциальной информации о корпоративной культуре. Проф. М. Лоуис выделяет *семь способов* получе-

ния информации, используя которые новые сотрудники получают сведения о корпоративной культуре:

1. Открытые методы прямого вопроса, когда легко напрямую спросить «агента» корпоративной культуры о той или иной проблеме.

2. Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда стоит позаботиться о «сохранении лица» (например, когда проблема входит в сферу его профессиональных навыков или когда новичок не чувствует себя достаточно свободно в данной ситуации или с данным «агентом»).

3. Вопрос можно задать третьему лицу, подменяя, например, первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником). Третья сторона задействуется, когда основной источник информации недоступен или когда необходимо объяснить информацию, полученную от основного источника.

4. В качестве эксперимента правила можно нарушать, следя за реакцией остальных, с тем чтобы понять, насколько и при каких условиях это правило работает.

5. Можно вести завуалированные беседы, вызывая «агента» на откровенность в доверительной обстановке.

6. Допустимо использовать методы прицельного наблюдения за некоторыми людьми в определенных производственных ситуациях.

7. Можно использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, отмечая, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т.д. В отличие от метода прицельного наблюдения этот способ получения информации нецеленаправлен и нерегулярен.

Например, впервые отправляясь на заседание высокого уровня, новый сотрудник может спросить о том, как принято одеваться в подобных случаях, непосредственно у своего начальника, посмотреть, как одет сотрудник, вернувшийся с аналогичного заседания, рассказать сотрудникам историю о том, как на его предыдущей работе кто-то явился на заседание в неподходящей одежде, и понаблюдать за реакцией слушателей и т.д. И каждый из перечисленных методов поможет ему понять, как принято одеваться в новой организации.

Чем меньше сходства замечает новый сотрудник в новом окружении по сравнению со своим предыдущим местом работы, чем больше для него степень новизны и чем меньше его опыт в смене производственных ролей, тем чаще он будет использовать методы наблюдения и реже — прямые вопросы в процессе аккультурации.

Новые сотрудники с более высокой самооценкой будут прибегать к методу прямого вопроса чаще, чем те, у которых самооценка низка. Чем больше новизна контекста, тем значительнее становятся задачи аккультурации.