

Изменение корпоративной культуры – когда и как начинать?

Индивидуальность компании, т. е. то, чем она отличается от других, определяется её корпоративной культурой. В словосочетании «корпоративная культура» первичным является слово «культура». В основе культуры лежит философия компании, задаваемая при её рождении. Она определяет идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы её отдельных членов. Это — ядро, определяющее всё остальное. Внешние атрибуты без них не имеют никакого самостоятельного значения. Вспомним пионерскую организацию, комсомол, пятилетки в советское время — за внешним слоем не было ничего. Корпоративная культура формирует политику внутри компании, она нужна и для внешней прозрачности бизнеса. Развитие корпоративной культуры необходимо для позиционирования компании на рынке и для развития её бренда.

В обычных условиях корпоративная культура присутствует как естественный, незаметный и всеобъемлющий фактор. Невыраженность организационной культуры не означает её ничтожности, незначимости. Самая главная функция культуры в таких условиях — с помощью правил и норм регулировать отношения между людьми. Культура даёт ощущение стабильности, а также позволяет быть эмоционально включённым в деятельность компании. Культура также способствует реализации основной потребности человека — потребность в самоуважении. Эта потребность мотивирует позитивную оценку своей группы. Так у сотрудников, принадлежащих к одной организации, рождается вопрос: «Чем мы отличаемся от других?» или «Чем мы лучше?». И здесь предметом гордости может стать успешность компании на рынке, прогрессивный руководитель, новые технологии и т. д. Если компания не обладает такими характеристиками, на первый план выйдут положительный микроклимат в коллективе, тёплые, дружеские отношения с коллегами. Для рядового сотрудника эти характеристики могут быть не менее значимыми: человек готов мириться с низкой зарплатой, отсутствием перспектив и т. д. ради сохранения этих отношений.

Значимость корпоративной культуры возрастает в условиях, где присутствует состояние конкуренции, лёгкая и быстрая ротация товаров, сильная позиция поставщиков и клиентов. В таких условиях сбыт продукции становится сложнее производства, следовательно, значимыми становятся нематериальные активы организации. Основные проблемы, вынуждающие современные компании менять корпоративную культуру, следующие: усиление конкуренции, рост операций, расширение деятельности компании (появление новых подразделений). Культура выдвигается на одно из первых мест в управлении. Главной задачей формирования культуры становится поддержка происходящих в компании изменений.

Важно учитывать следующие условия успешности проведения изменений культуры:

1. Вопросы корпоративной культуры инициирует высшее руководство компании, проводниками становятся менеджеры верхнего и среднего звена. Только так можно изменить что-либо стратегически в корпоративных отношениях. Служба по персоналу или любое другое

функциональное подразделение, по сути, является администратором этого процесса — создаёт правильные технологии для того, чтобы этот процесс был более эффективным.

2. Менеджеры должны помнить, что меняться придётся, прежде всего, им самим. Руководство должно оценить, насколько оно готово к изменениям. Идеи корпоративной культуры необходимо внедрять ежедневным примером, работой, внутренней политикой — только тогда они принесут пользу.
3. Прежде чем заниматься улучшением, формированием культуры, важно изучить специалистов, которые будут с ней работать.
4. В самом начале проведения изменений важно выполнить чёткую «привязку к реальности» — дать людям всю информацию, обрисовать проблемы, твёрдо обозначить, в каком направлении фирма не будет развиваться ни при каких обстоятельствах. Правильно заданные ограничения позволят сотрудникам самостоятельно сделать нужные выводы, что значительно облегчит восприятие перемен.
5. *Изменения в культуре необходимо проводить, придерживаясь следующей общей последовательности. Сначала решаются проблемы в культуре, угрожающие выживанию фирмы. Затем внедряются изменения, которые востребованы персоналом. И только затем путём убеждения, прямого давления, бартерных соглашений внедряется непопулярный блок. На каждом этапе обязательно должны быть контроль и коррекция.*

Выделим также факторы, способствующие и тормозящие изменения корпоративной культуры.

Способствующие факторы

Тормозящие факторы

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 1 Увеличение контактов с окружением и открытость к новым идеям• 2 Анализ потребностей клиентов• 3 Наблюдение за действиями и достижениями конкурентов• 4 Использование внешних консультантов• 5 Обучение сотрудников и руководство вне пределов предприятия• 6 Изменяющийся, конкурентный, ненадёжный рынок• 7 Давление со стороны внешних учредителей организации• 8 Набор и отбор кадров | <ul style="list-style-type: none">• 9 Сосредоточение на внутренних правилах и процедурах в организации• 10 Неясные критерии успеха всего предприятия и отдельных работников• 11 Доминирующая позиция предприятия на рынке• 12 Малое разнообразие работ, сильный конформизм и сплочённость рабочих групп• 13 Малая профессиональная подвижность кадров управления, большой стаж работы на одном предприятии• 14 Набор и отбор кадров, основанные на интуиции, субъективные критерии оценки |
|---|--|

на объективной основе

Анализ свидетельствует, что многие тормозящие факторы характерны для традиционного, ориентированного на производство, стабильного, замкнутого предприятия. Среди способствующих факторов находятся элементы рыночных требований, эластичных, открытых к изменениям, действующих в условиях ненадёжности организаций. Т.о. основные проблемы, вынуждающие современные компании менять корпоративную культуру, следующие: усиление конкуренции, рост операций, расширение деятельности компании (появление новых подразделений), внедрение новых технологий. Культура выдвигается на одно из первых мест в управлении. Главной задачей формирования культуры становится поддержка происходящих в компании изменений.

Литература:

1. Информационный бюллетень «Корпоративная культура, инновации и управление изменениями». <http://www.amr.ru>
2. Пригожин А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы.// Общественные науки и современность. — 2001. — №2. — С.5-19.
3. Ситко — Лютек А. Организационная культура в трансформационный период.// Белорусский экономический журнал. — №1.- 2001. — С. 63-72.