

image not found or type unknown



Словосочетание «корпоративная культура» мир впервые услышал от немецкого фельдмаршала Гельмута фон Мольтке еще в XIX веке. Прославленный военный теоретик так называл взаимоотношения, сложившиеся в офицерской среде. В настоящее время существует несколько, иногда полностью отрицающих друг друга, научных интерпретаций понятия «корпоративная культура» (английский эквивалент — корпоративная идентичность). Еще больше разногласий по поводу применения этого понятия на практике. Однако в целом корпоративную культуру можно охарактеризовать как систему ценностей организации, воплощенную в различных сферах ее деятельности и затрагивающую ее микроклимат, общую атмосферу взаимоотношений, стиль руководства, нормы поведения, правила, традиции и т. д.

Первые попытки разработать концепцию корпоративной культуры как ответвления организационно-управленческой науки относят к 50–60-м годам прошлого столетия. На Западе феномен корпоративной культуры стали активно изучать в начале 80-х, тогда же в зарубежной литературе появились многочисленные публикации, посвященные этому вопросу. В России и Украине к проблемам формирования корпоративной культуры в 90-е годы обратились социологи, психологи, специалисты по общей культурологии, менеджменту. Однако в незадекларированном виде корпоративная культура существовала задолго до этого. Стоит только вспомнить, что в нашей стране многие ее элементы были заложены и получили широкое развитие еще в советские времена (система премий и тринадцатых зарплат, лечение в ведомственных больницах, путевки в дома отдыха и санатории, занятия в клубах, вечера трудовых коллективов, субботники и многое другое).

Отечественный рынок на заре своей капиталистической истории состоял из тысячи безликих фирм-однодневок, словно вышедших из одного плохонького бизнес-инкубатора. Только спустя десятилетие, когда бизнесмены осознали первичность человеческого фактора, среди «игроков» стал появляться эксклюзив: компании со своей символикой и мифологией, с собственными ценностями, целями и даже миссией. Одним словом, с развитой корпоративной культурой.

О корпоративной культуре и ее неочевидном, на первый взгляд, но абсолютном влиянии на эффективность бизнеса говорят в последнее время довольно много. По

большому счету — в силу достижения отечественным бизнесом такого возраста, когда без этой самой корпоративной культуры уже не проживешь.

Если обратиться к истории человечества, корпоративная этика и корпоративный дух уходят своими корнями к таким истокам, как племя и родовая община, где каждый человек занимал определенное место. Впрочем, с точки зрения нашей бизнес-дейтельности эта теория кажется абсолютно фантастичной. У некоторых владельцев компаний представление о корпоративной культуре до сих пор ассоциируется с массовой попойкой в офисе, в лучшем случае — с коллективным посещением боулинга. Последний вариант — стремление скопировать западные типы построения корпоративной культуры. Когда оказалось, что это невозможно (менталитет иной), в отдельных компаниях занялись самообразованием, стали растить собственных идеологов.

В государственных же структурах понятие о корпоративной культуре и вовсе свели к формальным выездам на пикники в красные дни календаря. Люди с удовольствием поглощают шашлыки за счет «конторы», но ложиться костями за повышение производительности труда наотрез отказываются. У сотрудников напрочь отбито желание сделать что-то быстрее и лучше, и в шесть часов пополудни они уже «на низком старте» и готовы вернуться в лоно семьи. Бюрократия, свойственная государственным структурам, помогла выжить старым и воспитала новых сотрудников с менталитетом чиновников, работающих «от сих до сих».

Итак, попробуем все же сформулировать определение нового для нас понятия более конкретно. **Корпоративная культура — это совокупность принимаемых всеми членами организации идей, взглядов, ценностей, которые являются ориентирами их поведения и действий.** Главный показатель развитой корпоративной культуры: убежденность всех сотрудников в том, что их организация — наилучшая. Когда разные по характеру и содержанию люди объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией — можно говорить о корпоративном духе.

Чтобы определить, насколько развит корпоративный дух в организации, нужно представить ее в виде оркестра. Все ли сотрудники-оркестранты играют одну и ту же композицию? Компания сплоченная, обладающая командным духом, представляется как сыгранный музыкальный коллектив. Допустим, корпоративный дух — это сумма индивидуальных оценок сотрудниками своей компании. Если оценки отличные, то корпоративный дух высок. Если сотрудники подчиняют

собственные взгляды позиции компании, то дух будет высок. Если ценности сотрудников совпадают с ценностями компании, то дух будет высок.

Исследования в области менеджмента и социальной психологии свидетельствуют, что организации с ярко выраженной корпоративной культурой достигают очень высоких результатов в сфере использования человеческих ресурсов, поскольку корпоративная культура — это одно из наиболее эффективных средств мотивации сотрудников. В успешных компаниях корпоративный дух специально «воспитывают», всячески демонстрируя сотрудникам любовь и заботу, объединяя коллектив в единую команду для достижения бизнес-целей, что в несколько раз повышает результативность труда.

***По данным социологических исследований***, 40% предпринимателей в нашей стране пытаются формировать корпоративную культуру в своих компаниях с помощью западных технологий (плюс собственный опыт); 35% — признают необходимость создания корпоративной культуры, но у них до этого как-то не доходят руки; а 25% — вообще считают это занятие глупостью

Корпоративная культура позволяет создать систему эффективных моральных стимулов. Поскольку основными человеческими потребностями, связанными с работой, можно назвать достижение совершенства в каком-то деле (мотивация достижений), влияние на других людей и получение признания, то, естественно, сотрудник, чувствуя поддержку, знающий, что его ценят, о нем заботятся, предоставляют возможность полностью реализовать себя, — стремится активно трудиться не только ради зарплаты. В организациях с развитой корпоративной культурой персонал обычно удовлетворен работой.

*Позитивная корпоративная культура* фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации саморазвития сотрудников, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

*Негативная* — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Корпоративную культуру компании можно характеризовать как позитивную в том случае, если сотрудник:

- воспринимает себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития;
- осознанно принимает личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации. Это порождает добросовестное отношение к производственным обязанностям как норму поведения, регулируемое общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;
- ориентируется на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализация такого рода ориентации формирует у сотрудников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности работой;
- позитивно оценивает влияние профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;
- ощущает взаимоадекватность личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника, в результате, становится основанием и для самоуважения, и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Корпоративная культура — в основном невидимая составляющая организации. Впрочем, это не уменьшает ее влияния на поведение сотрудников, однако усложняет управление ею. **Корпоративная культура может быть подробно регламентирована документами, но могут быть задекларированы только отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.**

На каком же фундаменте строится корпоративная культура? Главное — создание такой психологической атмосферы в компании, которая объединит сообщество людей, составляющих персонал компании, в стремлении к единой цели. Не надо питать иллюзий по поводу равного вклада каждого сотрудника в корпоративную культуру фирмы. Разумеется, рабочий климат в той или иной степени зависит от всех, но фундамент корпоративной культуры компании закладывают и формируют ее руководители. Именно от их мировоззрения, профессионального и человеческого опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в

коллективе. Они подбирают персонал и имеют возможность создавать гармоничный коллектив.

## **Предлагаем вашему вниманию несколько рекомендуемых специалистами приемов по формированию корпоративной культуры**

- Обеспечивать информированность персонала о планах и перспективах развития компании, успехах, личности руководителя и др. Средством достижения такой информированности могут служить встречи с руководителями, внутренняя информационная сеть для оперативного распространения, а при необходимости — разъяснение информации, касающейся деятельности организации.
- Поддерживать у сотрудников уверенность в будущем. Показать, что даже в сложной ситуации в людях, работающих в компании, всегда будут заинтересованы.
- Проводить мотивационные мероприятия. Люди должны чувствовать, что они — одна большая семья. Дать понять человеку, что к нему равнодушно, ценят его мнение, опыт, творческий подход, инициативу.
- Создавать комфортную атмосферу работы в офисе — отремонтировать помещения, приобрести удобную мебель и оргтехнику, установить кондиционеры и т. д.
- Обеспечивать систему обучения персонала и повышения его квалификации.
- Поощрять сотрудников, достигших наилучших результатов в работе. Осуществлять публичные награждения.
- Обеспечивать ротацию персонала (карьерный рост).
- Позаботиться о введении корпоративной формы одежды, фирменных значков и т. д.
- Осуществлять политику патернализма (опеки) по отношению к сотрудникам. Оказывать помощь в решении жилищных проблем, обеспечении семейного (детского) отдыха, материальную помощь или предоставлять беспроцентный кредит в экстраординарных случаях и т. д.
- Внедрять всяческие «ритуалы» и коллективные праздники. Например, отмечать дни рождения сотрудников, годовщины создания компании.
- Практиковать «дни открытых дверей», когда любой сотрудник все свои проблемы, предложения, вопросы может беспрепятственно обсудить с шефом.
- Опрашивать/анкетировать сотрудников, ввести кодекс поведения, гимн компании, создавать спортивные команды, субсидировать питание в столовой, организовывать совместный отдых в выходные.

Формируя корпоративную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно, можно лишь создавать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в значительной степени зависит от типа личности. Точно так же корпоративная культура зависит от типа компании. Она в той же степени специфична, как сама фирма и ее персонал.

На формирование и развитие корпоративной культуры влияют специализация фирмы, личность ее руководителя, мотивация персонала, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократичный), процессы принятия решений, особенности распространения информации и обмена ею, характер контактов между персоналом, характер социализации...

Философия фирмы во многом связана с философией руководства. Именно руководитель, владеющий полным спектром полномочий, создает и внешний, и внутренний имидж компании.

Основными показателями наличия корпоративной культуры в компании являются отсутствие текучести кадров, профессионализм каждого работника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива, преданность и лояльность по отношению к фирме, дружеские взаимоотношения между сотрудниками, материальные и моральные стимулы поощрения.

Патриотизм по отношению к компании складывается по сложной формуле. Сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные, быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, отчетливо видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе и своей семье со стороны руководства. Следует отметить, что преданность компании может быть истинной, что не требует комментариев; прагматической, когда сотрудник постоянно взвешивает, воздается ли ему должное; вынужденной, когда сотрудник просто не может найти другую работу.

Корпоративная культура существует в организации независимо от того, занимается кто-то этими вопросами или нет. Но если хотите, чтобы корпоративная культура была позитивной, работала на создание конкурентоспособного имиджа организации, привлекала потенциальных клиентов и высокопрофессиональные кадры, была стабильным механизмом мотивации всех сотрудников, — ее формированием необходимо заниматься планомерно и целенаправленно.

Хотим мы того или нет, но когда люди работают вместе, в их среде всегда стихийно создается какая-то система правил и ценностей. Но вследствие стихийности она далеко не всегда будет способствовать достижению бизнес-целей компании. Поэтому процесс лучше возглавить.

Формирование корпоративной культуры, которая бы способствовала развитию и успеху бизнеса, — дело, требующее знаний, терпения и настойчивости. Начать нужно с создания идеального образа предприятия в будущем, тем самым определяя направленность деятельности компании и ее миссию. После того как идеальный образ компании «нарисован», базовые цели определены, кредо сформулировано, остается лишь «достучаться» со всем этим к сердцу каждого сотрудника.

Результаты усилий по формированию корпоративной культуры легко фиксируются по внешним проявлениям: адаптации новичков в коллективе, поведению сотрудников на совещаниях, фирменным легендам и ритуалам, форме одежды, внешнему виду офиса, различным лозунгам, девизам. Можно вывести индексы СК (социокультуры), послушать разговоры на перекурах. И если люди даже в минуты отдыха обсуждают способы привлечения новых клиентов, проведение каких-то акций, профессиональные нюансы, — значит, они увлечены своим делом.

Конечно, прежде всего за формирование корпоративной культуры организации отвечают первые руководители и служба персонала (HR-департамент). Но и каждый сотрудник вносит в культуру организации свою лепту, и роль секретаря, помощника руководителя, офис-менеджера здесь немалая. В небольшой же компании, состоящей из десятка сотрудников, — она может быть даже ключевой.

Именно секретарю руководитель чаще всего поручает проинформировать сотрудников о планах, задачах организации. От секретаря зависит создание в офисе комфортной атмосферы, поддержание «ритуалов» — поздравления с праздниками, днями рождений и т. д. А главное — именно секретарь может подчеркнуть, как ценит руководитель того или иного сотрудника, помогая тем самым повысить его мотивацию.