Введение

Большинство ведущих мировых компаний все больше внимания обращают на проблемы корпоративной культуры, поскольку очевидно, что слагаемыми успеха в бизнесе и залогом успешной реализации стратегических целей и задач являются не только совершенная технологическая цепочка производства, но и сотрудники, работающие в организации, социально-психологический климат в команде, степень заинтересованности персонала в результате коллективной деятельности.

Корпоративная культура дает сотрудникам возможность отождествлять себя с компанией, формирует и развивает чувство приверженности, ответственности за все события, которые происходят в организации, способствует осознанию работниками важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и едино заданного направления движения.

1.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.

Перед тем как приступить к обсуждению процесса формирования желаемого образа корпоративной культуры, хотелось бы отметить те отличительные черты, которые присущи сложившейся корпоративной культуре многих компаний:

* - 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.

Конечно же, мы обратили внимание на часто возникающие проблемы и пробелы, однако, возможно, в Ваших компаниях Вы обнаружите еще какие-либо «подводные камни». Ситуация в отношении «развитости» корпоративной культуры зависит от множества факторов, которые оказывают прямое влияние на основные элементы культуры. Весьма важным оказывается выявление, четкое понимание и принятие абсолютно всех проблем, связанных с процессом становления корпоративной культуры, поскольку от этого зависит, какие именно мероприятия Вам необходимо будет реализовать, чтобы добиться успеха.

2. Процесс формирования корпоративной культуры

Основными инициаторами процесса формирования и развития корпоративной культуры должны выступать топ-менеджеры компании, которые впоследствии станут одними из ключевых «провайдеров» организационных изменений. Главные направления развития корпоративной культуры таковы:

* - формирование и реализация единого видения корпоративной культуры в компании;
* - 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.

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.

Принципами, которыми должно обладать успешно сформированное и принятое менеджментом видение, являются:

* - достижимость (осуществимость) — видение разрабатывается таким образом, чтобы не возникло трудностей с его реализацией;
* - четкость — четкая и понятная для всех сотрудников компании формулировка, исключающая двоякую трактовку и ложное понимание смысла;
* - согласованность — видение разрабатывается в соответствии со стратегией развития компании и исключает всевозможные противоречия;
* - открытость — видение корпоративной культуры своевременно доводится всеми руководителями подразделений до сотрудников компании.

Хотелось бы обратить Ваше внимание еще на один очень важный аспект. В большинстве компаний основной проблемой на пути формирования единого и четкого понимания того, какой должна быть культура, является отсутствие единства профессионального языка. После разговора с менеджерами напрашивается следующий вывод: под корпоративной культурой они понимают все, что угодно, но только не то, что необходимо.

Порой складывается обратная ситуация, когда, употребляя различную терминологию, менеджеры в конечном итоге говорят об общих ожиданиях и видении. В связи с этим очень важно достичь единства профессионального языка для получения результата. В процессе формализации корпоративной культуры стоит уделить особое внимание некоторым мероприятиям.

1. Проведение интервью с руководителями высшего уровня управления компанией, а также с руководителями подразделений среднего уровня управления, которые непосредственно задействованы в процессе формирования и развития корпоративной культуры.
2. Разработка и доведение до сведения всех сотрудников концепции формализации и развития корпоративной культуры.
3. Разработка документов, регламентирующих деятельность компании в сфере формализации корпоративной культуры.

Основными документами, посредством которых менеджеры последовательно должны информировать сотрудников о процессе формирования и развития культуры в компании, могут выступить «Положение о корпоративной культуре» и «Кодекс корпоративной этики». «Положение» позволит сотрудникам понять актуальность и необходимость развития корпоративной культуры, предоставит возможность разобраться в основных составляющих процесса, разграничит сферы полномочий и ответственности, а также познакомит с системой оценки эффективности процесса. Кодекс корпоративной этики станет неким сводом нравственных внутрикорпоративных норм и правил поведения, предписанных сотрудникам компании к исполнению. Успешное внедрение данного документа повысит привлекательность компании в глазах внешнего окружения и эффективность межличностного взаимодействия сотрудников. Чтобы этот документ стал «живым» и интересным, необходимо провести ряд тренингов и деловых игр для руководителей структурных подразделений. Эти менеджеры и будут являться в компании одними из основных коммуникаторов и агентов изменений, служить примером того, как необходимо работать, чтобы добиться успеха.

При разработке и оформлении документальной части проекта используется терминология, доступная для понимания абсолютно каждому сотруднику компании. Любой документ должен быть прост, понятен, должен исключать двоякую трактовку того или иного понятия корпоративной культуры, чтобы после ознакомления с ним у сотрудника возник живой интерес и осознание причастности к предпринимаемым в данном направлении мероприятиям.

Наличие всех необходимых документов само по себе не является залогом успешного внедрения и последующего развития корпоративной культуры. Важно помнить о том, что это всего лишь первый шаг на пути успешной реализации процесса формализации культуры, проще говоря, регламентации основных направлений деятельности.

Также хотелось бы сказать о том, что процесс регламентации корпоративной культуры, как, впрочем, и ее развития, — это в первую очередь работа команды менеджеров, четко понимающих и осознающих абсолютно все аспекты и проблемы происходящего в компании. Другими словами, это коллегиальная работа и сфера ответственности многих менеджеров. Если все перечисленные регламенты — результат работы одного менеджера, то можно с уверенностью сказать, что проект не увенчается успехом. В связи с этим для повышения эффективности реализации проекта в сфере корпоративной культуры необходимо формировать рабочие группы.

Еще одним успешным фактором на пути эффективной регламентации и развития корпоративной культуры является создание комитета по корпоративной культуре. Немало компаний инициируют формирование такого внутрикорпоративного органа, способного быть индикатором тех мероприятий, которые проводятся в рамках корпоративной культуры. Комитет должен выступать в качестве высшего коллегиального органа, координирующего и контролирующего процесс формализации и развития корпоративной культуры. Часто руководство данным комитетом возлагается на HR-директора, однако вместе с тем компания может оставить за собой право избирать на данную позицию того менеджера, которого посчитает подходящим.

Основными задачами комитета по корпоративной культуре можно считать следующие:

* - разработка видения корпоративной культуры компании;
* - постановка задач, контроль разработки основных регламентов и реализации мероприятий по формализации и развитию корпоративной куль туры, назначение ответственных за исполнение данных мероприятий;
* - оценка деятельности структурных подразделений и компании в целом по развитию корпоративной культуры.

Членами комитета могут быть директора по функциональным направлениям либо руководители подразделений, отличающиеся способностью генерировать идеи касательно видения корпоративной культуры и представлять директоров на заседаниях. Кандидатуры членов комитета могут быть представлены директорами по функциональным направлениям.

Хотелось бы акцентировать Ваше внимание на нескольких моментах, о которых не стоит забывать, говоря о деятельности комитета по кор-культуре. Важно помнить о том, что для членов комитета данная функциональная деятельность не является основной. Другими словами, сфера их ответственности ограничивается другими рамками, и злоупотреблять их вниманием и временем не стоит. В связи с этим регламент проведения заседаний должен быть четко сформирован и отлажен. Заседания созываются председателем комитета по мере необходимости, однако не реже одного раза в квартал. Чтобы избежать в ходе заседаний «бурных» и неконструктивных дискуссий вам следует заранее ознакомить всех членов комитета по корпоративной культуре со всей необходимой информацией и материалами для предварительного ознакомления и обсуждения. Это следует сделать не менее, чем за две недели до дня проведения заседания. Подготовку материалов к заседаниям комитета должны осуществлять структурные подразделения компании, за каждым из которых закреплены определенные направления корпоративной культуры.

Перед тем как перейти к обсуждению наиболее интересного этапа при внедрении корпоративной культуры — процедуры организационных изменений — давайте подведем итог и объединим все вышесказанное в некий план действий. Итак, можно выделить основные этапы процесса формирования желаемой модели корпоративной культуры.

1. Диагностика уже сформировавшейся корпоративной культуры, внутрикорпоративных ценностей, поведенческих установок и коммуникаций с целью последующего определения отличий между существующими и желаемыми моделями и видением корпоративной культуры.
2. Определение стратегической направленности корпоративной культуры и способности компании поддерживать изменения, выявление «подводных камней» и выработка путей ликвидации данных проблем.
3. Регламентация корпоративной культуры и ее основных элементов.
4. Разработка и реализация внутрикорпоративных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление декларируемых ценностей и поведенческих норм сотрудников компании.
5. Оценка эффективности (успешности) внедрения желаемой модели корпоративной культуры и внесение необходимых корректив в программу организационных изменений.

3.Программа организационных изменений в компании

Любое организационное изменение, а также изменение поведенческих установок в целом в компании требует разработки некой универсальной программы, которая, в свою очередь, будет выступать ключевым инструментом при внедрении любого организационного изменения. Основная цель данной программы — выработка алгоритма внедрения внутрикорпоративных изменений. Результатом внедрения должно стать четкое и адекватное восприятие сотрудниками того, что происходит в компании, и, следовательно, формирование внутрикорпоративного климата, поддерживающего происходящие изменения.

Объектом организационных изменений является персонал, а вот о субъектах, так называемых «провайдерах», поговорим подробнее. «Провайдерами» организационных изменений могут быть лидеры трех типов:

1)  топ-менеджеры, другими словами, директора различных функциональных направлений деятельности компании;

2) линейный менеджмент;

3) неформальные лидеры.

У каждой из вышеперечисленных типов аудитории своя сфера влияния и свои основные функции при внедрении изменений. Кратко остановимся на ключевых функциях.

Одна из самых влиятельных и значимых групп — это, безусловно, топ-менеджеры. Они являются некими идеологическими лидерами и отвечают за эффективность деятельности компании в целом, однако оказывают ограниченное непосредственное влияние на ход событий. Топ-менеджеры — это своеобразные законодатели «вектора движения» изменений, идеологических направлений и веяний. У данного типа лидеров есть все инструменты, однако работа топ-менеджеров носит скорее стратегический характер, и заключается, во-первых, в постановке стратегических задач в рамках проекта, распределении ответственности, прав и полномочий, во-вторых, в оценке реализации мероприятий и степени вовлеченности в этот процесс всех подразделений компании, а в-третьих, в последующем инициировании новых проектов. Очень важную роль играет имидж менеджера высшего уровня управления, его стиль поведения и манера общения, а самое главное степень доверия, которое он вызывает. Часто в компаниях могут возникать ситуации, когда генеральный директор, например, пользуется высокой степенью доверия и понимания у всего коллектива компании, однако важно, чтобы это не граничило с «культом личности». Данный аспект при реализации программы организационных изменений может послужить эффективным инструментом влияния на поведенческие индикаторы сотрудников.

Линейных менеджеров можно назвать «лидерами по долгу службы». Они обладают полномочиями самостоятельно определять, как организована и выполняется работа в рамках их сферы ответственности. Среди основных функций линейных менеджеров можно отметить следующие:

* - полное информирование об изменениях в своих подразделениях;
* - организация собраний, встреч;
* - отслеживание хода реализации проекта в своем подразделении;
* - оперативный ответ на любую негативную реакцию, вызванную внедряемыми изменениями;
* - контроль сроков реализации этапов проекта;
* - своевременное взаимодействие с топ-менеджерами;
* - работа с неформальными лидерами.

Линейные менеджеры наиболее вовлечены в процесс организационных изменений с точки зрения оперативной деятельности. Линейные менеджеры выполняют кропотливую и порой самую сложную работу, поскольку именно они несут организационную и функциональную ответственность за все, что происходит в процессе реализации проекта.

И, наконец, неформальные лидеры или лидеры мнений (ретрансляторы идей). Это весьма важная группа сотрудников, поскольку она имеет особый статус среди коллег. Неформальные лидеры психологически и эмоционально ближе всему коллективу. Они реализуют цели в рамках организационных изменений, основываясь лишь на добровольном проявлении желания содействовать внедрению нововведений. Эти сотрудники осуществляют свою деятельность, понимая и осознавая тот факт, что от их индивидуального вклада зависит общий успех. Отыскать таких людей в компании весьма сложно, однако, выявив их, необходимо всячески подогревать в них интерес к дальнейшему сотрудничеству, поскольку их сфера влияния может быть гораздо шире, чем кажется на первый взгляд.

Вся функциональная деятельность абсолютно каждого «лидера изменений» в той или иной степени направлена на выявление и анализ возможных причин сопротивления организационным реформам со стороны персонала. Классификация причин сопротивления основана на источнике их возникновения. Они вызваны непониманием предстоящих перемен, боязнью возможного несоответствия имеющихся у сотрудников навыков новым требованиям и условиям работы. Эти причины обусловлены складом личности человека, его психологией. Среди самых распространенных организационных причин сопротивления можно отметить такие, как:

* - страх перед неспособностью адаптироваться к новым условиям работы;
* - боязнь увольнения;
* - боязнь возможного изменения уровня ответственности;
* - нарушение установленного регламента трудового процесса.

Говоря о личностных причинах сопротивления, необходимо выделить, конечно же, следующие:

* - страх перед неизвестностью;
* - отсутствие убежденности в необходимости перемен («Ведь и так же работает…»);
* - нарушение сформировавшихся традиций и взаимоотношений;
* - эгоизм и индивидуальное неприятие.

Возможность и степень влияния на данные группы причин различна: процесс нейтрализации личностных причин более сложен и длителен, т.к. изменению подвергается личность, а само изменение направлено на коррекцию внутренней мотивации человека, обуславливающей его поведение и отношение к происходящему. При нейтрализации же управленческих причин достаточно определить и убрать внешний источник для того, чтобы изменить поведение сотрудника.

Выявление первостепенных причин сопротивления организационным изменениям является основополагающим действием при выборе правильной стратегии внедрения изменения. К выявлению причин сопротивления можно подойти с двух сторон: оценить отношение персонала к переменам, т.е. его готовность меняться, либо оценить сопротивление конкретному изменению на фоне позитивного отношения к вопросу долгосрочных перемен.

Процесс формирования общей картины готовности персонала к переменам приведет нас к

базовому утверждению о потенциальной готовности/неготовности с наличием многих неизвестных факторов. Наиболее информативными на стадии внедрения будут являться данные, полученные в результате изучения причин сопротивления конкретному изменению.

 Заключение

«Провайдерами» изменений являются лидеры трех типов, за которыми закрепляются базовые функциональные обязанности и разграничиваются их сферы влияния. Объектом организационных изменений является весь персонал, который по завершении проекта должен четко и адекватно воспринимать все то, что происходит во внутренней среде компании. Вторым результатом проекта является формирование такого внутрикорпоративного климата, который поддерживал бы не только уже введенные, но и все последующие организационные изменения.

Оценка степени готовности персонала к изменениям базируется на определении реальных и/или потенциальных причин сопротивления сотрудников любым, даже самым незначительным изменениям, а также на рекомендациях по их (причин) устранению. Разделение персонала на социально-психологические типы, использование предложенных способов коррекции поведения каждого типа и стратегии преодоления сопротивления персонала помогают «лидеру изменений» оперативно выбирать оптимальную тактику воздействия на сотрудников, что способствует минимизации негативных последствий, возникающих в результате внедрения организационных изменений, а также сокращению сроков внедрения.

Адекватное понимание лидерами всех аспектов процесса и комплексное использование инструментария организационных изменений приводит к сравнительно быстрому и «безболезненному» внедрению любого новшества в компании. Ни одно организационное изменение невозможно эффективно провести без четкой и системной коммуникационной поддержки. Именно в связи с этим в процессе внедрения внутрикорпоративных изменений автор рекомендует разработать дополнение к программе организационных изменений — программу коммуникаций.

Ваша будущая программа коммуникаций должна определять основные подходы и принципы коммуникаций в рамках внедрения и развития элементов корпоративной культуры. Целевая установка этой программы — декларирование единых принципов и правил работы в процессе коммуникационного сопровождения всех этапов внедрения корпоративной культуры.

Коммуникации рассматриваются как основной инструмент формирования и развития корпоративной культуры через воздействие на сознание сотрудников и формирование у них единственно верного представления о корпоративной культуре компании. Среди ключевых принципов коммуникационной поддержки хотелось бы выделить следующие:

1. Оперативность коммуникаций — скорость их проведения.
2. Качество — процесс коммуникации должен быть четко и логично построен, восприятие коммуникаций должно быть правильным, чтобы избежать любого искажения информации.
3. Актуальность — коммуникации должны осуществляться в конкретно установленный момент, нести в себе именно ту информацию, которая является наиболее важной на данный период времени. Также принцип актуальности коммуникационной поддержки включает в себя своевременное реагирование на возникновение проблем и последующее их решение.
4. Эффективность — процесс коммуникации должен быть построен таким образом, чтобы на его реализацию затрачивалось как можно меньше сил и ресурсов.
5. Целенаправленность — целевое использование финансирования.
6. Честность и открытость — коммуникации должны отражать достоверную информацию.
7. Системность — коммуникации должны быть непрерывными и осуществляться по определенному плану.
8. Целевая направленность — процесс коммуникации должен быть составлен для каждой
9. аудитории (целевой группы).
10. Двусторонняя связь — коммуникации должны идти как «сверху вниз», так и «снизу вверх».

Выбор инструментов коммуникаций прямо влияет на эффективность процесса коммуникации в целом. При анализе инструментов на предмет их применимости необходимо определить:

* - целевые группы;
* - коммуникационные цели каждой из групп;
* - потребность каждой целевой группы в информации.

Среди распространенных коммуникационных инструментов встречаются такие, как:

* - внутрикорпоративное печатное издание;
* - корпоративное радио;
* - Интернет;
* - корпоративное телевидение;
* - корпоративные мероприятия и праздники;
* - целевые обучающие программы.

В коммуникационном процессе задействованы финансовые ресурсы (которые используются по мере необходимости), человеческие, а также временные. В ходе коммуникаций необходимо четко определить, требует ли коммуникационный процесс затрат, в каких объемах и на каких этапах, кто и в чем задействован, а также сроки его реализации.

Выявив принципы, ресурсы и инструментарий коммуникационной поддержки, безусловно, вам необходимо определиться с целевыми группами. При планировании процесса коммуникаций в рамках формирования и развития корпоративной культуры необходимо весь персонал компании разделить на группы с учетом коммуникационных целей, поскольку информация передается неравномерно в зависимости от статуса сотрудников и соответствующих потребностей каждой группы. К основным целевым группам в компании можно отнести, конечно же, топ-менеджмент (директора функциональных направлений), руководителей структурных подразделений, менеджеров и специалистов, профсоюз (при наличии такого органа), а также внешнее окружение компании — рынок труда.

Осуществляя коммуникационную поддержку, направленную на определенные целевые аудитории, необходимо помнить о том, какую реакцию на эти коммуникации вы должны получить и с помощью чего сотрудники смогут проявить ее. Наиболее распространенными организационными инструментами получения обратной связи являются:

* - телефон — по определенному номеру, выделенному для направления предложений и пожеланий, каждый сотрудник компании может обратиться с вопросом или высказыванием относительно коммуникационного процесса.
* - опрос — проведение выборочного опроса мнений с помощью телефона, корпоративного издания и электронной почты сотрудников структурных подразделений.
* - боксы — использование информационных боксов для сбора предложений, пожеланий, вопросов.
* - личный прием — проведение разъяснительных работ главными фигурантами проводимых коммуникаций.

Основным индикатором эффективности работы в направлении развития корпоративной культуры будет изменение организационного поведения сотрудников: манеры общения, взаимодействия и мышления. Корпоративная культура должна стать «эмоциональным допингом» для каждого сотрудника и поддерживать здоровый климат в компании. Что в нашем понимании представляет собой здоровый климат? Это развитый менталитет и высокие моральные качества сотрудников, эмоциональное и физическое благополучие работающих в сплоченной команде людей, преданность общему делу, повышенная внутренняя мотивация и, как следствие, повышенная производительность труда. Это участие в создании и реализации возможностей для раскрытия индивидуального потенциала каждого сотрудника и, наконец, формирование и развитие существующих и новых традиций, личностных желаний сотрудников вместе «штурмовать неизведанные дали», работать во благо компании и вместе с компанией праздновать заслуженные победы.

В заключение хотелось бы сказать, что каждый сотрудник является носителем корпоративной культуры. Я постаралась акцентировать Ваше внимание на том, что успех компании будет зависеть от желания и стремления команды менеджеров достичь своей вершины совершенства. Корпоративную культуру может и должен строить каждый сотрудник. Только начав с себя, мы сможем говорить об эффективности изменений и результатах работы компании в целом.

 Список используемой литературы

 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1999

 2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М., 1999.

 3. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992.

 4. Карташева Л.В., Никонова Т.В. Соломадина Т.О. Поведение в

организации. М., 1999.

 5. Управление персоналом., под ред. Т.Н. Базарова, Б.Л. Еремина – М., 1998

 6. Интернет ресурсы:

 [http://works.tarefer.ru](http://works.tarefer.ru/)

 http://[mat-analiz.ru](http://mat-analiz.ru/)

 http://[miemp.ru](http://miemp.ru/)