Управление корпоративной культурой

Реферат на тему:

"Корпоративная культура: как ее формировать"

Наверное, в теории и практике российского менеджмента понятия более мифологизированного, чем корпоративная культура, нет. Встречаю как-то в гипермаркете свою соседку по подъезду.

Скромная такая девушка, а тут стоит посреди торгового зала с огромной тележкой, наполовину заполненной водкой. Я начинаю аккуратно интересоваться, зачем ей столько. Она жутко смущается и говорит: "Это мы на корпоратив едем…" Итак, миф №1: корпоративная культура — это совместное распитие спиртных напитков.

С учетом того что многие любят проводить время подобным образом (причем как рядовые сотрудники, так и руководители), то этот миф в нашей управленческой практике обосновался довольно прочно. Дальше вступает в дело авторитарно-административное "правило": пить надо по команде и в обязательном порядке. В одной знакомой мне частной проектно-строительной организации руководитель ввел традицию: каждый сотрудник-юбиляр вынужден был отмечать свой день рождения в ресторане, приглашая всех остальных работников. Объяснял он это пользой для сплочения коллектива. Правда, половину расходов фирма брала на себя. Однако при скудных провинциальных зарплатах остальная сумма была довольно значительна, да и радости от такого принудительно организованного праздника сотрудники не испытывали. В итоге ничего кроме отвращения к компании и сожаления о потерянных деньгах подобная практика не приносила.

Миф №2: корпоративная культура — это нечто диковинное, заморское, связанное с различными этическими кодексами и совместным распеванием гимнов в честь любимой организации. Многие считают, что русскому человеку это не подходит: у нас другой менталитет, да и напоминает такая практика советские времена. Вполне достаточно посещения ресторана или загородной базы отдыха, например.

Оба этих мифа построены на том, что корпоративную культуру рассматривают как нечто сугубо искусственное, как организованную усилиями руководства ценностную сплоченность персонала, содействующую целям организации. Что же получается в том случае, если ценностная сплоченность персонала существует, но она в конечном итоге направлена против целей компании? Скажем, в организации принято работать вполсилы да еще уносить домой то, что плохо лежит. Всякий работающий на пользу организации при этом подвергается осуждению со стороны остальных.

Является ли это корпоративной культурой? Как ни парадоксально, но я полагаю, что это тоже культура, но только сложившаяся стихийным, естественным путем.

Между тем практически все негативные процессы в организации имеют стихийно-естественное происхождение. Они являются следствием управленческого бездействия. Например, чтобы работники начали массово опаздывать на работу, не нужно это специально организовывать, развешивать плакаты и т.д. — все разовьется само собой. Это как с тараканами в квартире: чтобы они появились, не нужно расставлять для них баночки с едой — просто перестаньте убираться.

Таким образом, культура организации — некая совокупность исторически сложившихся общепринятых образцов поведения персонала.

Культура организации существует всегда, независимо от того, занимаемся мы ее формированием или нет. Вот только если пренебречь ее формированием, она, вероятнее всего, сложится таким образом, что будет мешать деятельности организации, снижать ее эффективность.

Корпоративная культура — это искусственно созданное пространство организационных ценностей, убеждений, запретов, этических норм, обеспечивающее реализацию миссии и стратегию развития организации. Отдельный вопрос: как соотносятся между собой миссия организации и корпоративная культура? На этот счет существуют разные точки зрения. Для одних миссия — это неотъемлемый и важнейший элемент корпоративной культуры. Для других корпоративная культура — инструмент (вернее, один из инструментов) для осуществления миссии организации. Полагаю, что правы и те и другие.

Миссия — неотъемлемый элемент корпоративной культуры. У всех ли предприятий она сформулирована? Думаю, нет. Миссию можно определить как внешнее предназначение организации, некие позитивные изменения, происходящие во внешней среде под влиянием деятельности данной компании.

Однако далеко не у всех организаций существует миссия в подобном определении. Иду как-то по рынку и вижу: продаются кроссовки марки "Адидос". Я поначалу посмеялся, подумал: "Надо же какие безграмотные — подделывают товар и даже не знают правильное название торговой марки".

Только потом я осознал, что все не так просто: они специально так пишут, чтобы снизить опасность обвинений в контрафакте. В мире существует две группы компаний: предприятия типа "Адидас" и типа "Адидос". Первые пришли на рынок всерьез и надолго, и их главная задача — наладить честный долговременный контакт с потребителем.

Вторые видят свою задачу в том, чтобы продать негодный дешевый товар и исчезнуть, "пока не побили". Есть ли у предприятий типа "Адидос" миссия? Очевидно, нет, поскольку никаких позитивных изменений в обществе их деятельность не приносит. В конечном итоге от них только неприятности. Культура есть, только вот назвать ее корпоративной не получается. Итак, делаем предположение: у предприятий, не имеющих миссии, корпоративная культура в традиционном смысле этого термина отсутствует, но культура организации (асоциальная по своей сути) есть.

Так как же формировать корпоративную культуру? Я расскажу об этом, опираясь на свой управленческий опыт (я восемь лет возглавляю крупный негосударственный вуз) и консалтинговую практику во многих компаниях, в том числе и на одном из крупнейших предприятий современной России — КАМАЗе.

Первый и один важнейших способов формирования корпоративной культуры — это пример первого руководителя. Норма поведения никогда не превратится из декларируемой в реальную, если ей не следует первое лицо организации. Хорошо помню такой эпизод: мы консультировали крупный развлекательный центр и проводили интервью с директором. Встреча состоялась прямо в зале ресторана, посетителей практически не было.

Директор как радушный хозяин в процессе многочасовой беседы угощает нас кофе: одна чашка, другая, третья. От четвертой мы вежливо отказываемся. Когда приносят счет, директор расплачивается. Казалось бы, что стоило владельцу заведения заказать кофе бесплатно, однако он этого не сделал. Почему? В ресторане действует правило: персонал не имеет права пользоваться услугами ресторана бесплатно. Сотрудникам положены определенные скидки, и, надо полагать, в счете за кофе они были учтены. Директор понимает: если он будет пользоваться услугами бесплатно, то начнут поступать так и все остальные работники. Сам же он при этом не будет иметь морального права требовать соблюдения этой нормы от сотрудников. Совет №1 для руководителя: хочешь, чтобы правило поведения работало, — выполняй его сам.

Совет №2: определись с организационными ценностями. Формируя корпоративную культуру, руководителю необходимо определиться с тем, что для него важнее всего. В качестве главных организационных ценностей могут выступать следующие: качество, прибыль, дисциплина, правила, скорость обслуживания клиентов, отношение к клиенту, сокращение издержек, гармония межличностных отношений, чистота помещений, внешний вид сотрудников, инновации. Однако сказать, что для нас важны все эти ценности одновременно и в равной степени, значит не сказать ничего: обеспечить это на практике невозможно в принципе.

Приоритетов в организации едва ли может быть больше трех-четырех. Их необходимо активно пропагандировать среди персонала.

Совет №3: сконцентрируй внимание на том, что считаешь первостепенным и важным, не жалей времени и сил на организационные ценности. Персонал примет что-то в качестве организационных ценностей только в том случае, если увидит, что руководитель обращает на это серьезное внимание. В самом начале деятельности нашего Института управления (в этом году мы отмечаем 16-летие) я со своими ближайшими коллегами определился: для нас важна чистота аудиторий, наши студенты не будут делать надписи на столах, как это распространено во многих других вузах. Над нами все смеялись: дескать, задача невыполнима. Действительно, чтобы убедиться в этом, стоило заглянуть в любой российский вуз, в том числе и во многие столичные. Однако мы были настроены решительно: каждый день в конце последней пары деканы обходили аудитории и осматривали столы. Если они обнаруживали надписи (а поначалу это случалось ежедневно), студентам вручали тряпки, ведра и стиральный порошок. Со временем надписи на столах стали встречаться все реже и реже, а потом исчезли вовсе. В последние годы деканы уже давно не обходят аудитории, поскольку в этом нет нужды: запрет пачкать мебель уже надежно вошел в сознание студентов.

Совет №4: не жалей расставаться с "чуждыми" сотрудниками. Вторая организационная ценность, которую мы определили, касалась этики поведения преподавателя: наши сотрудники не будут брать взяток. Не надо рассказывать, какую проблему это сегодня представляет в масштабах российской высшей школы. Поначалу у нас тоже все было не так гладко. На первых порах штатных преподавателей было недостаточно и приходилось привлекать совместителей из других вузов.

Одна молодая преподавательница из местного пединститута во время сессии поставила двойки большей половине группы студентов-психологов заочников. Учащиеся начали у нее интересоваться, почему так получилось, а она им недвусмысленно намекнула: разве вы не понимаете, как в таких случаях поступают? Студенты сообразили, скинулись и купили ей золотую цепочку. Потом они поняли, что делают что-то неладное, и пошли к ректору, рассказали ему все. Преподавателя уволили на следующий день, посреди учебного года. После этого случая проблема взяток исчезла. Нет ее и по сей день. Не бойтесь расставаться с теми сотрудниками, которые не разделяют ваши принципы. В противном случае они навяжут свою систему ценностей, и вы потеряете контроль над организацией.

Совет №5: заставь сотрудников зарабатывать на организационных ценностях. Декларированные организационные ценности превратятся в реальные, если их принятие будет положено в основу стимулирования сотрудников. Значительную роль здесь может сыграть система показателей, которые учитываются при премировании сотрудников. Если для вас важна скорость обслуживания, то очевидно, что самые оперативные должны иметь солидную прибавку к зарплате.

Если вы ориентируетесь на инновации, то доплаты в первую очередь получает инициативный работник и т.д. То же относится и к негативно ориентированному стимулированию. Самые большие потери (как материального, так и морального порядка) работник должен нести за те недоработки и ошибки, которые касаются заявленных организационных ценностей.