

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ. ИЗ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

© 2014 Первакова Елена Евгеньевна
кандидат экономических наук, доцент

Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82
E-mail: perveden@mail.ru

Статья посвящена методам и этапам формирования корпоративной культуры компаний. Описан успешный опыт некоторых российских компаний в создании корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, обучение персонала, трудовая мотивация.

Существует мнение, что корпоративная культура формируется стихийно и самостоятельно в результате взаимодействия различных ценностей членов коллектива, партнеров по производственной цепочке, клиентов, внешней среды. Однако результатом стихийного формирования корпоративной культуры может стать ее несоответствие целям бизнеса, инновационной стратегии предприятия. Значительно эффективнее целенаправленное формирование корпоративной культуры. В этом случае принципы и правила, регулирующие отношения в организации, должны быть изложены в письменной форме и быть обязательными для всех членов коллектива независимо от статуса и должности.

Можно предложить следующие принципы формирования корпоративной культуры:

- создание корпоративной культуры признается важной управленческой задачей;
- перемены в корпоративной культуре осуществляются постепенно, чередуются фазы активных изменений и стабилизации ситуации для выяснения результатов;
- формирование корпоративной культуры является результатом усилий и активности всех сотрудников;
- корпоративная культура передается сначала лидерскому ядру организации, а затем рядовым членам коллектива;
- формирование корпоративной культуры связано с изменениями форм найма и обучения персонала;
- при создании корпоративной культуры все конфликты разрешаются максимально позитивно с учетом интересов всех участников.

В работах А.Н. Асаула¹ также предлагаются следующие подходы к формированию корпоративной культуры:

1. Комплексность сценарного развития компании. Он выявляет отношения между участниками коллектива и представления о предназначении как компании в целом, так и каждого из ее членов, а также характер продукции, характер рынка и цели деятельности, определяющие эффективность производственно-сбытовой деятельности.

2. Определение ценностей, желаемых и приемлемых для данной организации.

3. Соблюдение традиций, в значительной мере определяющих тип экономической системы и стиль управления.

4. Отрицание силового воздействия, т.е. запрет искусственного насаждения слабой культуре сильной культуры или наоборот. Эффективность и слабой, и сильной культуры зависит от определенных условий.

5. Комплексная оценка, в соответствии с которой оценка влияния культуры на эффективность деятельности компании должна основываться на комплексном подходе. Данный принцип предусматривает учет способов прямого воздействия корпоративной культуры на эффективность системы и учет множества незримых опосредованных способов влияния².

Процесс формирования корпоративной культуры организации начинается с анализа ее текущего состояния. Необходимо определить, в какой степени и в каких аспектах (факторах) корпоративная культура не соответствует желаемому состоянию. Основная работа по анализу корпоративной культуры ложится на службу персона-

ла. Желательно привлечь сторонних консультантов, поскольку не все проблемы видны изнутри компании. Существенную роль на этапе анализа имеет взаимодействие службы персонала с руководством и собственниками компании, которые должны сформулировать основную концепцию желаемого состояния корпоративной культуры.

На втором этапе определяется миссия организации и ее базовые ценности. Важным моментом является проверка того факта, что с миссией и ценностями знакомо не только высшее руководство компании, но и менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, а также оценка, в какой степени организация готова к восприятию желаемых ценностей. Например, собственники компании в качестве основной цели называют развитие инноваций, а в реальности в компании жестко подавляется любая инициатива и не выделяются средства на повышение квалификации.

Далее нужно перейти к формированию корпоративного кодекса - документа, в котором изложены стандарты поведения в организации. Форму кодекса каждая организация выбирает самостоятельно, это может быть текстовое описание или яркие лозунги.

На следующем этапе формируются традиции организации. Для внедрения традиций сначала необходимо разработать график проведения конкретных мероприятий, например, если нужно внедрить традицию постоянного обучения, то потребуется выделить специальные учебные часы и организовать выдачу необходимой литературы.

Далее производится улучшение внутренних коммуникаций. Этот этап подразумевает отработку способов обмена информацией. На данном этапе к службе персонала должны подключиться отдел связей с общественностью и служба информационных технологий, поскольку многие коммуникационные процессы связаны с системой документооборота или корпоративной информационной системой организации, средств интерактивного общения.

На следующем этапе происходит совершенствование системы мотивации. Речь идет, прежде всего, о внедрении методов нематериальной мотивации. Можно использовать дипломы, медали, благодарственные и рекомендательные письма, доски почета. На данном этапе велика роль высшего руководства компании.

Далее необходимо приступить к продвижению бренда компании.

Прежде всего, нужно произвести изучение и доработку корпоративного стиля и символики. Подразумевается разработка сувенирной продукции с логотипом фирмы, фирменной одежды.

Далее разрабатывается план мероприятий по продаже бренда. Создание и реализация плана требует непосредственного участия отдела маркетинга. Необходимо учесть интересы не только клиентов компании, но и поставщиков, сотрудников, владельцев. Выделенные этапы формирования корпоративной культуры могут проходить не только последовательно, но и параллельно. Кроме того, процесс формирования корпоративной культуры имеет различное содержание на различных этапах развития бизнеса. Если компания находится на стадии создания ключевой компетенции, значение имеют личные ценности руководителя и топ-менеджмента, на этапе роста ценности первых лиц закрепляются при помощи ритуалов и символов. На этапе зрелости на первое место выходит правильный подбор персонала и передача ценностей вновь принятым сотрудникам. На этапе нового роста консолидирующими факторами являются преодоление кризиса и создание инноваций.

Можно сформулировать несколько признаков того, что корпоративная культура компании хорошо развита:

- бренд компании известен на рынке;
- у компании хорошая репутация среди клиентов и поставщиков;
- все сотрудники компании знакомы с миссией, стратегическими целями и ценностями;
- руководители компании имеют авторитет у всех сотрудников, сотрудники добровольно хотят учиться у своих руководителей;
- все сотрудники знают последние события в компании и понимают их причины и следствия;
- сотрудники довольны результатами работы, понимают значимость собственных усилий и вклад, который они вносят в общее дело;
- сотрудники в свободное время помогают коллегам, стремятся избежать неконструктивных конфликтов;
- сотрудники мотивированы на работу именно в своей компании, отсутствует текучесть кадров;
- сотрудники сами отслеживают качество своей работы;
- сотрудники не сопротивляются изменениям, не испытывают страх перед нововведениями.

Можно выделить основные методы формирования корпоративной культуры организации:

- привлечение рядовых сотрудников к процессу создания корпоративных ценностей;
- обсуждение в коллективе планов и результатов изменений корпоративной культуры;
- создание корпоративного кодекса, руководства для сотрудников;
- демонстрация топ-менеджерами образцов корпоративного поведения;
- стимулирование требуемого поведения;
- ознакомление коллектива с корпоративной культурой других компаний;
- реализация культурных программ.

В качестве примера хотелось бы описать подходы к формированию корпоративной культуры крупнейшей российской корпорации АФК - "Система"³. Собственниками поставлена задача трансформации имеющихся ценностей: дисциплины, иерархии, власти, централизации - в новые ценности: партнерство, творчество, децентрализация, инновационность. Наиболее простым оказалось изменение внешнего уровня корпоративной культуры - символики, ритуалов, церемоний. Более трудоемким стало изменение кодекса, внутреннего распорядка, регламентов и, наконец, самым трудным процессом является трансформация отношений между сотрудниками внутри коллектива и во внешней среде клиентов и партнеров. Согласно опыту АФК "Система" действенным способом сделать декларируемую ценность личной ценностью сотрудника является его включение в процесс деятельности по реализации этой ценности. Другим инструментом формирования корпоративной культуры АФК "Система" является специальный отбор кадров. На основе принятых корпоративных ценностей составлен идеальный профиль менеджера компании, соответствующий требуемой корпоративной культуре с учетом субкультуры отдельного подразделения. К основным ценностям были отнесены клиентоориентированность, мотивация к достижению целей, эмоциональный интеллект, значимость моральных норм, креативность и др. При приеме на работу новых сотрудников и карьерном продвижении участников кадрового резерва учитывается степень совпадения кандидата с идеальным профилем и наличие тех качеств, нехватка которых мешает формированию новой корпоративной культуры.

Хотелось бы отметить, что в настоящее время российскими компаниями накоплен суще-

ственный и интересный опыт создания структур и способов поддержки инновационной корпоративной культуры. Один из действенных способов - создание корпоративной прессы. Главной задачей корпоративных газет и журналов является информирование сотрудников, обеспечение их общения. Особенно важно наличие корпоративного издания в том случае, если у организации есть филиалы, расположенные далеко друг от друга. В корпоративной прессе должны помещаться аналитические статьи о стратегии развития компании, финансовых результатах, состоянии конкурентов, а также пресс-релизы о всех мероприятиях компании, включая праздники, спортивные соревнования, выставки. Некоторые российские компании имеют корпоративные издания, которые распространяются не только среди сотрудников компании, но выходят на внешний уровень. В качестве примера можно привести журнал "Норильский никель". Главный редактор журнала Эльдар Ахмадиев считает, что основной задачей журнала является продвижение корпоративной идеологии, формирование концепции компании. На страницах корпоративного журнала руководство может подробно объяснить сотрудникам свои идеи и видение бизнеса. В то же время данный журнал продается за пределами компании и приносит определенный доход⁴.

Современным элементом формирования корпоративной культуры является фирменная музыка. Многие ведущие компании, например Мегафон⁵, Техносила⁶ и др., имеют собственные гимны, которые звучат на корпоративных мероприятиях, на выставках и даже по телефону.

Корпоративное кино также является современным способом формирования корпоративной культуры. Можно снимать фильмы об идеях и успехах компании или создавать специальные ролики по случаю конкретных мероприятий. Многие российские компании делают свои ролики общедоступными с помощью Интернета.

Другим действенным методом формирования инновационной корпоративной культуры является премирование изобретателей и рационализаторов, введение званий "Почетный сотрудник" за вклад в инновационное развитие компании. Конкурсы на лучшую организацию изобретательской и рационализаторской деятельности проводятся и на региональном уровне. Например, в Самарской области такой конкурс регулярно организуется министерством промышленности, энер-

гетики и технологий Самарской области, федерацией профсоюзов, а также рядом общественных организаций. Победителями конкурса становятся промышленные предприятия области, а также отдельные изобретатели и творческие бригады. На данном этапе обсуждается вопрос о создании регионального фонда поддержки изобретателей и рационализаторов. На ряде предприятий Самарской области применена новая форма поддержки инновационной активности. Сотрудникам-инноваторам предоставляется возможность открытия дочернего бизнеса в рамках своих предприятий, в котором они являются собственниками и генеральными директорами. При этом за сотрудником сохраняется заработная плата на предприятии.

Другим удачным примером применения поощрения инноваторов является программа корпоративных премий ТНК-ВР⁷. Внутри компании отбираются лучшие проекты и инициативы в сфере охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, а также в области инновационных технологических решений. Важным аспектом создания инновационной корпоративной культуры является организация проектной деятельности сотрудников, когда они объединяются в команды для реализации определенных проектов. Командный способ организации работы способствует гибкости организационной структуры, высокой степени вовлеченности в процесс работы, достижению высокого уровня ответственности всех участников.

Большой опыт работы в проектных командах накоплен в нашей стране на предприятиях сферы информационных технологий. Важнейшим аспек-

том эффективной организации проектно-командной деятельности является правильный выбор системы мотивации членов команды. Можно выделить основные виды проектной мотивации:

- мотивация величиной заработной платы;
- премирование за результат;
- гарантия занятости;
- повышение статуса в рамках компании;
- получение ценного опыта, повышение квалификации;
- чувство ответственности за результат;
- удовлетворение от процесса работы;
- чувство товарищества.

При мотивации величиной заработной платы работодатель сталкивается с необходимостью ее постепенного повышения, при этом сотрудники положительно реагируют только на существенное относительное увеличение заработной платы, что создает значительные трудности для работодателей в условиях ограниченного бюджета. Таким образом, мотивация величиной заработной платы не является эффективным инструментом стимулирования проектной деятельности. В современной постиндустриальной экономике важное место приобретают нематериальные методы мотивации.

¹ Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул [и др.]. СПб., 2006.

² Никитенко А. Методы формирования корпоративной культуры // Персонал-микс. 2003. № 3 (16).

³ Корпоративный сайт. URL: www.sistema.ru.

⁴ Корпоративный сайт. URL: www.nornik.ru.

⁵ Корпоративный сайт. URL: www.megafon.ru.

⁶ Корпоративный сайт. URL: www.tehnosila.ru.

⁷ Корпоративный сайт. URL: www.tnk-bp.ru.

Поступила в редакцию 05.12.2013 г.