



Основы управления персоналом

Тема 9. Корпоративная культура как эффективный инструмент развития персонала



Черная И.П., д-р.экон.наук

© ВГУЭС



***9.1. Корпоративная культура в компании:
факторы, цели, содержание***

***9.2. Основные задачи «управляемой»
корпоративной культуры***

***9.3. Механизмы развития корпоративной
культуры***



Дополнительная литература

- **Левкин Н.** Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений// Проблемы теории и практики управления : международный журнал .2006 .№4 .С. 8-16.
- **Пригожин А. И.** Организационная культура и ее преобразование// Общественные науки и современность. 2003 . №5 .С. 12 - 22 .
- **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. СПб, 2006
- **Шаталова Н.И.**
Организационная культура. М., 2007

Корпоративная (организационная) культура

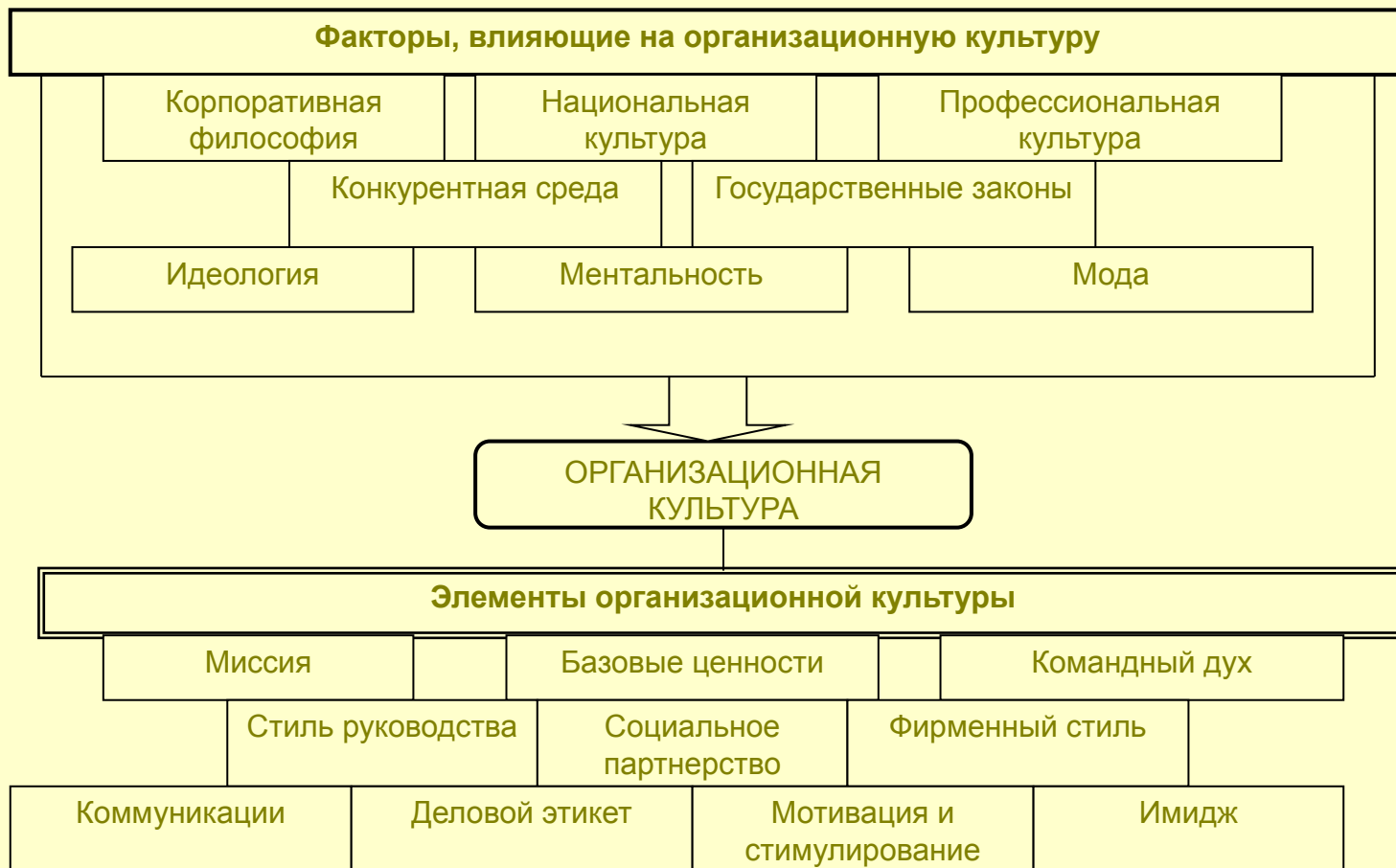
это базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение сотрудников организации на рабочем месте.

Составляющие корпоративной культуры

Корпоративная культура

| | | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| Деловая среда (Реалии внешней среды) | Ценности (Основные идеи и верования персонала, миссия, девиз) | Герои (Прирожденные и ситуационные) | Обряды и ритуалы (Игра, ритуалы и церемонии) | Коммуникации (передача мифов) |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|

Факторы, влияющие на организационную культуру



Подходы к корпоративной культуре:

□ Антропологический подход



□ Социоконструктивистский подход



□ Теория хаоса



Корпоративная культура: основные функции

Сильная корпоративная культура выполняет функции:

Интеграции компании

Создаёт **единое видение будущего**: интегрирует всех сотрудников вокруг достижения целей компании благодаря достижению личных целей сотрудников

Адаптации к внешней среде

Сильная культура создаёт новое отношение к качеству продукции (услуг) и Клиентам компании, тем самым повышая **конкурентоспособность организации на рынке**

Информационного обмена

создаёт простую и эффективную **систему обмена деловой информацией** внутри компании

Поддержания

мотивации и лояльности

Создаёт благоприятный **социально – психологический климат** в компании.

Удерживает сотрудников в компании даже в неблагоприятные для неё времена.

Создаёт условия для раскрытия потенциала всех сотрудников: **побуждает к продуктивной и качественной работе с помощью справедливой системы мотивации**

Корпоративная культура:

ценности и нормы,
которые регулируют
поведение сотрудников
на работе

Стратегия бизнеса:

благодаря
сильной корпоративной
культуре
цели компании
становятся личными
целями
его сотрудников

Маркетинг:

благодаря сильной
корпоративной
культуре
повышается
конкурентоспособность
компании

Корпоративная культура:

ценности и нормы,
которые регулируют
поведение сотрудников
на работе

Структура компании:

4. **Корпоративная структура и**
нормой сильной
корпоративной
культуры
становится следование
существующим
правилам и нормам,
что упорядочивает
бизнес процессы
в компании

Персонал:

Сильная корпоративная
культура
интегрирует все мероприятия
**по управлению
персоналом
в единую систему**, что
позволяет
добиваться
большей отдачи сотрудников
в работе

Ценности и нормы корпоративной культуры

Ценности компании проявляются в виде отношения людей к различным сферам её деятельности.

В отношении к работе:

- к работе, как таковой;
- к целям предприятия;
- к качеству работы;
- к обмену информацией внутри предприятия;
- к репутации \ имиджу предприятия ;
- к необходимости и важности обучения;
- к принятию решений (кто, как и какие);
- к пониманию конкурентных преимуществ;
- к дисциплине, как норме культуры;
- к кризисам и провалам;
- к переменам и инновациям;
- к карьерному и профессиональному росту;
- к роли и функциям оценивания и контроля;
- к новым сотрудникам (наставничество);
- к рабочему и свободному времени.

В отношении к людям:

- к людям, как ресурсу предприятия;
- к клиентам (внешним и внутренним);
- к важности доверия;
- к этике взаимоотношений;
- к стрессам и конфликтам;
- к правилам поощрения и наказания;
- к этике взаимодействия в системе «руководитель – подчинённый»;
- к авторитету и имиджу руководства;
- к стереотипам, как к помехам.

Таблица соответствий типологий корпоративных культур.

| <i>Автор</i> | <i>Параметр</i> | <i>Типы корпоративной культуры</i> | | | |
|--------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Хэнди | Централизация | Силовая культура | Персональная культура | Культура поручений | Рольевая культура |
| Грэйвс | Управление | Варварская культура | Президентская культура | Монархическая культура | Культура «фараонов» |
| Константине | Коммуникации | Открытая культура | Синхронная культура | Случайная культура | Закрытая культура |
| Базаров | Доктрина в менеджменте. | Органическая культура | Партисипативная культура | Предпринимательская культура | Бюрократическая культура |

Корпоративная культура становится более очевидной в трех ситуациях:

- **Когда в организацию приходят новые сотрудники,** они очень восприимчивы к изучению "связей" организации. В дополнение к тому, что они стараются понять, чего от них ждут, работники хотят знать такие факторы, как потенциальные награды за работу, потенциальное продвижение по иерархической лестнице, дисциплинарные процедуры. Новые сотрудники узнают больше из историй, которые они слышат и ситуаций, с которыми они сталкиваются. Корпоративная культура организации становится очевидной, когда в нее попадают новые работники.
- **Когда субкультуры конфликтуют и приписывают стереотипические характеристики друг другу.** Конфликт между культурами обеспечивает ясную картину доминантной субкультуры. Являясь меньшинством, члены субкультуры чувствуют себя так, как будто они представляют собой протекционистское общество, которое должно отстаивать свое различие от большинства и защищать своих членов от подавления. То есть, описание одной группы другой и их конфликты могут дать богатую информацию о культуре и о ее субкультурах.
- **Поведение высших менеджеров является третьим индикатором культуры** – через свое персональное поведение, выражаемое в том, что они говорят, кого они награждают, какие действия они одобряют; через формальные системы они создают побудительные механизмы, отчетные механизмы, программы оценки.

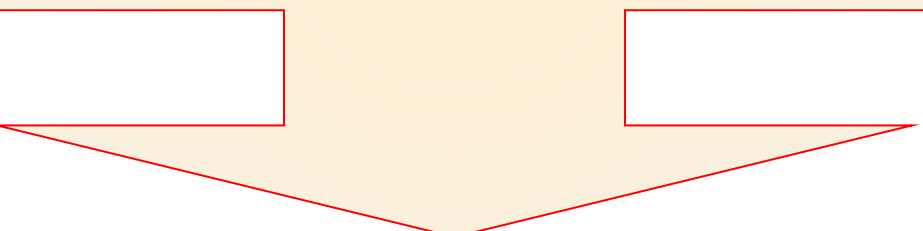
Ситуация необходимости преобразования организационной культуры



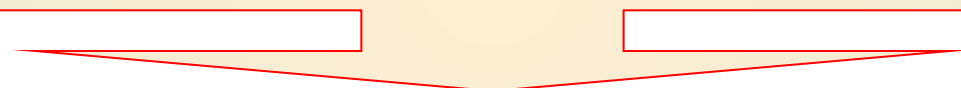
Этап первый:
диагностика существующей корпоративной культуры

Попытки изменения корпоративной культуры вызывают активное или пассивное сопротивление сотрудников.

Для снятия этого сопротивления необходима **диагностика существующей корпоративной культуры**. Данные, полученные в ходе подобной диагностики позволяют учитывать множество важных факторов при внедрении и создании новой культуры, что, в итоге, позволяет избежать значительное количество трудностей на этапе внедрения "желаемой" корпоративной культуры.



Этап второй:
создание модели новой корпоративной культуры



Этап третий:
коррекция существующей (внедрение новой) корпоративной культуры

Этап первый: Диагностика корпоративной культуры: основные направления

Система мотивации персонала

Изучается система мотивации персонала в целом, мотивирующие и демотивирующие факторы, влияние фактора справедливости на персонал компании, те мотивирующие факторы, которые в наибольшей мере определяют желание сотрудников трудиться с полной самоотдачей.

Организационные коммуникации компании

Изучаются существующие практики взаимодействия между подразделениями компании, специфика обмена информацией

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Лояльность сотрудников

Изучается уровень лояльности (количественные критерии), факторы, действующие в конкретной компании, которые поддерживают \ понижают лояльность её сотрудников.

Социально – психологический климат в компании

Изучается эмоциональный аспект отношений в трудовых коллективах, зоны потенциальной напряжённости и её причины.

Система внутреннего PR

Особенности лидерства (стилей управления) в компании и отношение к ним сотрудников.

Этап второй: создание модели новой корпоративной культуры

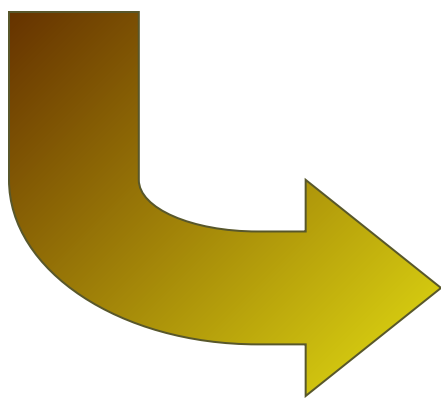
ШАГ №2 : создание рабочей группы в составе консультантов и представителей Клиента.

Цель – создание концепции внутреннего PR (корпоративных документов, правил и процедур), а также всей необходимой корпоративной символики. В ходе работы рабочей группы будут созданы следующие документы \ процедуры:

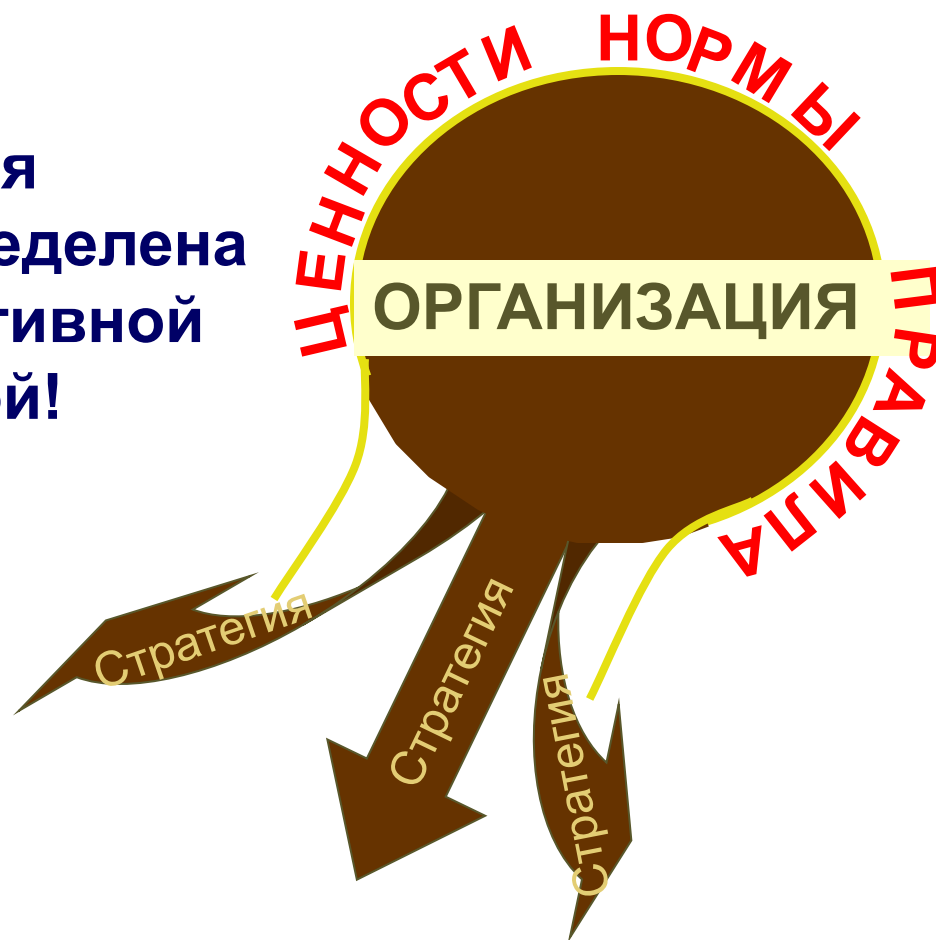


Все документы будут выражать согласованное на предыдущих этапах видение желаемой корпоративной культуры

- Стратегию компании создают и реализуют люди, которые в ней работают – носители корпоративной культуры.
- Общая корпоративная культура задает рамки, в которых люди могут мыслить и действовать и из которых будут исходить



**Стратегия
предопределена
корпоративной
культурой!**



| | | Уровни управления | |
|--------------------------------|-----------------------------|--|--|
| | | Руководство | Сотрудники |
| Этапы стратегического процесса | Стратегическое планирование | <p>Общее направление стратегии и принятие решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие цели будут считать важными ✓ Какая информация будет считаться существенной | <p>Сбор информации и разработка конкретных задач и мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Какую информацию будут считать важной ✓ Насколько ответственно относятся к разработке, отбору информации ✓ Степень предвзятости |
| | Реализация стратегии | <p>Оперативное управление – методы реализации; мотивация и управление персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие методы будут считаться достаточными ✓ Какие методы будут считаться допустимыми | <p>Оперативная деятельность – реализация конкретных мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Как относятся к реализации ✓ Насколько глубоко понимание целей компании ✓ Инициативность ✓ Степень сопротивления |

Последовательная модель изменения корпоративной культуры.

| № | Этап | Методы | Результат |
|---|---|--|--|
| 1 | Обучение высших менеджеров, новых и старых сотрудников предприятия. | Индивидуальные и групповые психотренинги, семинары и практические занятия при активном участии руководства и ключевых членов предприятия | Создание корпоративного учебного центра. Изменение поведения сотрудников. Формирование команд Переформулирование миссии предприятия |
| 2 | Создание «прозрачной» организации для всех сотрудников | Ознакомительные семинары, новые формы оплаты труда | Внедрение системы плавающих окладов. Интеграция коллектива |
| 3 | Отбор и укомплектование персонала в соответствии с планируемыми изменениями | Активная работа департамента персонала | Система оценки эффективности работы департамента персонала. Персонал максимально соответствующий |

Пример: изменение корпоративной культуры Кофе Хауз

- Цель стратегии: активное развитие сети, выход в регионы
- Приглашение топ-менеджера из McDonald's
- Проблема, препятствующая росту: неструктурированность бизнеса, отсутствие единых корпоративных стандартов

1 этап реформирования

За основу взяли хорошо известные топ-менеджеру стандарты McDonald's

Новые стандарты и ценности:

- Курить можно только с разрешения менеджера
- Штрафы за опоздания
- Ногти разрешалось красить только неярким лаком

Жесткий контроль:

- «Контрольные листы наблюдения» за каждым сотрудником
- Топ-менеджер 3 раза в день посещал каждое заведение
- Постоянные указания на ошибки и промахи

После 3 месяцев реформ

- «Многие заявили, что не хотят быть винтиками в большой корпорации»
- Ушло 50% менеджеров
- Лояльность персонала упала
- Продажи упали на 20%

Причины проблем

- Не учли специфики ранее существовавшей культуры
- Начали изменение слишком резко и «в лоб»
- Не использовали рычаги изменения культуры в комплексе

Пример: изменение корпоративной культуры Кофе Хауз

2 этап реформирования: исправление ошибок

1. Топ-менеджеры признали, что «перегнули палку»:

- «Ограниченные сжатыми сроками, мы были слишком агрессивны»
- «Внедрение новых стандартов в основном состояло из постоянных требований и претензий к персоналу»
- «Мы забывали положительно стимулировать персонал»

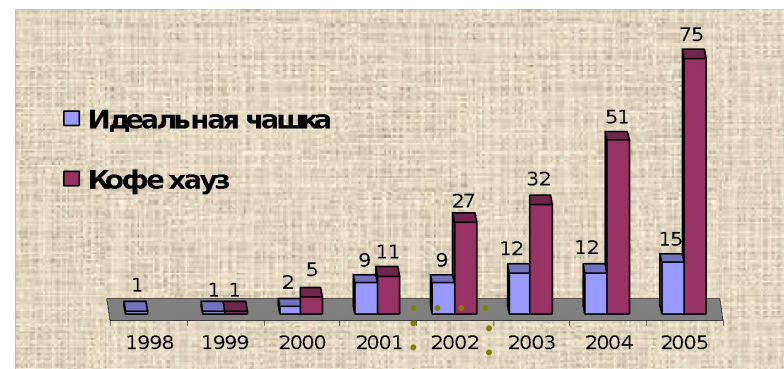
2. Создание департамента по обучению и донесению корпоративной политики

- Тренинги, наставничество
- Аттестация и обратная связь
- Корпоративные события

3. Вовлечение наиболее активных сотрудников в процесс формирования корпоративной культуры

4. Конкурсы и соревнования между кофейнями

- Показатели среднего чека
- Лучшие продажи сезонного продукта



«Столь стремительных темпов роста нам удалось достичь во многом благодаря тому, что мы отошли от директивного стиля руководства и заручились поддержкой персонала».

Владислав Дудаков, генеральный директор Кофе Хауз

□ Чтобы изменить корпоративную культуру в корне, необходима длительная и целенаправленная работа



□ В краткосрочном периоде можно говорить о возможности сглаживать и до некоторой степени корректировать культурные особенности организации



□ Рычаги изменения корпоративной культуры в обоих случаях одинаковы.

Пять рычагов изменения организационной культуры


- **Вера топ-менеджеров в декларируемые ценности**
- **Демонстрация желаемого поведения**
- **Изменение стиля руководства**

Корпоративные юбилеи, соревнования, внутренний имиджевый PR и т.д.

Корпоративный университет, передача видения будущего вниз по цепочке от руководителя до рядового сотрудника, и т.д.

Изменения в стимулировании, организационной структуре и процедурах, информационной системе, рабочем окружении, и т.д.

- **Увольнение, переназначение сотрудников, неперспективных с точки зрения целевых ценностей и поведения;**
- **Найм и продвижение сотрудников - носителей необходимых ценностей.**

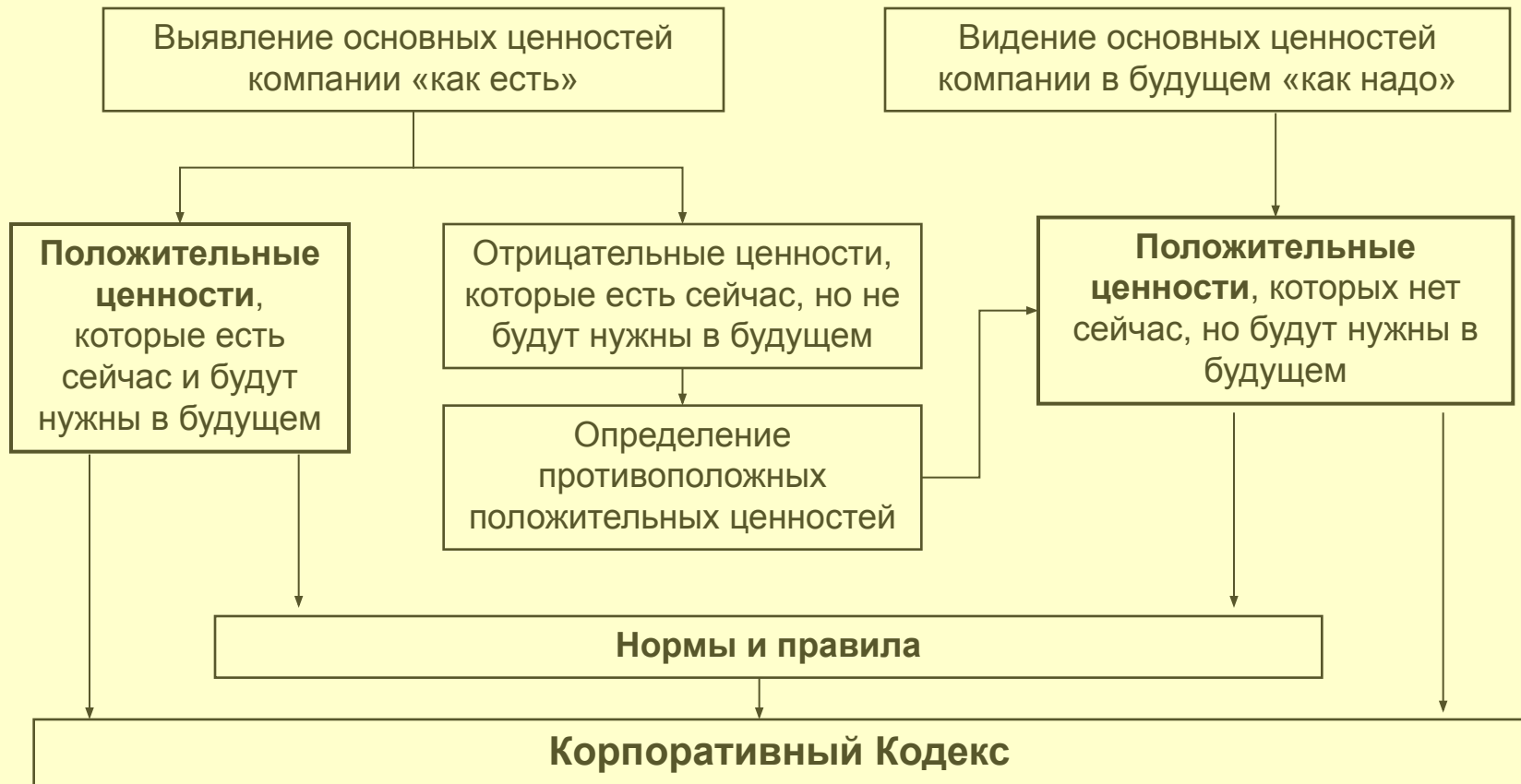


Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

Т. Питерс, Р. Уотермен

- **Корпоративная культура** – это набор поддерживаемых организацией основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность действий управленческого звена, структурных единиц и отдельных сотрудников.
- Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры компании:
 - личность руководителя,
 - сфера бизнеса, особенности технологии,
 - нормы и требования среды,
 - этап развития компании.

Разработка Корпоративного Кодекса



Формы и методы работы

| Составляющие приверженности | Методы формирования |
|-----------------------------|--|
| Интеграция | <ol style="list-style-type: none">1. Брендинг2. Корпоративные СМИ3. Корпоративные стандарты |
| Вовлеченность | <ol style="list-style-type: none">4. Обучение и развитие персонала5. Корпоративные конференции, семинары6. Конкурсы, поощрение инициатив |
| Лояльность | <ol style="list-style-type: none">7. Социальные программы, льготы и привилегии8. Корпоративные праздники, поздравления9. Семейные программы10. Спорт, культура, благотворительность, экология |

Анализ изменений

Для успешного формирования и развития корпоративной культуры требуется постоянный **анализ результатов** работы по следующим направлениям:

- Отношение сотрудников к компании
- Удовлетворенность сотрудников работой в компании
- Соответствие и расхождение в целях и ценностях работников, подразделений и компании
- Влияние объективных изменений во внешней и внутренней среде на цели и ценности работников, подразделений и компании
- Появление новых «героев»
- Обратная связь по внедряемым проектам