

## **ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*А.Б. Степичева*

В настоящей статье мы рассмотрим вопросы формирования и изменения корпоративной культуры предприятия через призму влияния на этот процесс ценностей и убеждений лидеров организации.

Ключевые слова: типы корпоративной культуры, уровни корпоративной культуры, программа формирования и изменения корпоративной культуры, лидерство.

Формирование корпоративной культуры – сложный процесс, начиная от представления ее образа, планирования мер, через которые она будет реализована, до ее реального воплощения и оценки. С чем же связаны эти сложности?

1. Сложно измеряется – слишком большое количество, причем качественных, характеристик.
2. Трудно сохранить преемственность стратегических и текущих решений, что проявляется в их несоответствии.
3. Сложности в профессиональной реализации (некрупные компании не могут позволить требуемых специалистов, в т.ч. психологов, искусствоведов и т.д., и бюджет на формирование идеологии, открытость границ компании).
4. Сложности с отбором и удержанием персонала, соответствующего культуре компании в условиях нехватки квалифицированной рабочей силы.
5. Противоречия на философском уровне (идеология и религия, личность и общество и т.д.).
6. Противоречивое влияние внешней среды на уровне формирования ценностей.

7. Противоречивое влияние личностных характеристик – большое количество очень разных носителей, несоответствие декларируемых черт и реального, личность основных носителей противоречит целям компании, противоречия личностных и организационных ценностей.

На последнем пункте мы остановимся более подробно, т.к. это накладывает серьезные ограничения на реализуемость планируемых изменений.

Для объяснения воспользуемся двумя достаточно известными концепциями в области культуры организации (рис.) [4].

### 3 уровня корпоративной культуры согласно Эдгару Шейну (Edgar Schein)



Уровни корпоративной культуры

Таким образом, истинную корпоративную культуру формируют именно базовые представления, какие бы обертки (артефакты) мы не придумывали и какие бы лозунги не провозглашали (провозглашаемые ценности). Убеждения организации складываются из убеждений ее участников, и прежде всего ключевых. Не зная своих базовых убеждений, ключевые участники не смогут сформировать идентичную культуру. В глазах сотрудников и потребителей организация будет выглядеть очень противоречиво – заявляется одно (на это тратятся усилия, время, энергия, деньги), а на самом деле происходит совершенно другое. Как вы думаете, чему верят – тому, что говорят, или тому, что делают?

То же самое происходит и с заявленными целями компании. И для объяснения этого воспользуемся другой известной концепцией – типологией

корпоративной культуры по Камерону–Куинну [2]. Она очень логично увязывает тип культуры с личностью ее создателя и теми целями, которые организация может достичь.

Невозможно или по крайней мере крайне затруднено кардинальное изменение личности. Ее ценности, убеждения всегда будут стоять за любой провозглашенной культурой организации и будут определять ее истинное состояние. От них будет зависеть и реально существующий тип культуры. А уже он в свою очередь определит, какие цели могут быть достигнуты организацией с большей эффективностью. Провозгласить любые цели легко, а вот достичь их – совершенно другая история (табл. 1).

Таблица 1

Типы корпоративной культуры по Камерону–Куинну

<p><b>Клан</b> Внутренне сфокусированная, гибкая, со свободой действий. Сплоченный коллектив, разделение целей большинством сотрудников. Со стороны воспринимается больше как семейно-ориентированная</p>	<p><b>Адхократия</b> Внешне сфокусированная, гибкая, со свободой действий. Открыта к влиянию внешних факторов, высокая готовность к переменам и инновациям, которые иногда приобретают чрезмерные формы</p>
<p><b>Иерархия</b> Внутренне сфокусированная, стабильная, с высоким уровнем контроля. Жесткая приверженность формальной организационной структуре, правилам и процедурам, внутренней согласованности действий</p>	<p><b>Рынок</b> Внешне сфокусированная, стабильная, с высоким уровнем контроля. Характеризуется ориентацией на производительность, согласованность, результативность, эффективность, а также изучение потребностей клиентов</p>

А теперь давайте посмотрим, достижению каких целей способствует тот или иной тип корпоративной культуры, а также какими чертами обладает лидер, формирующий ту или иную культуру (табл. 2).

Из представленного выше следует, что для достижения какой-то цели у организации должен быть ярко выраженным соответствующий тип культуры. Организация, в которой от всех типов культуры понемногу, не может эффективно двигаться к достижению цели.

Таким образом, например, если лидер – жесткий надсмотрщик, соперник результативен в достижении такой цели компании, как завоевание рынка, он и может сформировать соответствующий тип культуры «рынок», но он не силен в создании стабильного устойчивого предприятия с соответствующей ему «клановой культурой».

Исходя из изложенного выше, хотелось бы еще раз остановиться на основных принципах и этапах формирования культуры организации (причем

как вновь создаваемой, так и существующей), а также ее изменении. Конечно, разница в этих процессах будет состоять в том, что вновь формируемая культура не встретит сопротивления со стороны приверженцев ранее существующей, как это точно произойдет при изменении культуры.

Таблица 2

Соответствие типа корпоративной культуры,  
лидерства и целей компании

<b>Клан</b> Цели – небольшое, но стабильное предприятие, сплоченный коллектив, снижение текучки кадров, подготовка к кризисным временам. Лидер – Пособник, Воспитатель, Родитель	<b>Адхократия</b> Цели – внедрение инноваций, запуск новых продуктов, совершение прорыва на рынке. Лидер – Новатор, Предприниматель, Провидец
<b>Иерархия</b> Цели – обеспечение прибыльности, рентабельности, бесперебойной работы бизнес-модели. Лидер – Координатор, Наставник, Организатор	<b>Рынок</b> Цели – занятие лидерской позиции на рынке, противостояние сильным конкурентам, спасение от банкротства, выход на новые рынки. Лидер – Жесткий надсмотрщик, Соперник, Производитель

В литературе существует описание различных моделей управления изменениями корпоративной культуры [3], и приведенные в этой статье авторы также уделяли внимание таким изменениям. Предлагают применять к изменениям культуры и модель организационного проектирования [1]:

1. Диагностика текущей корпоративной культуры.
2. Формирование образа будущей корпоративной культуры.
3. Программа перехода.
4. Закрепление изменений.

Однако, на наш взгляд, ни эта модель, ни многие другие не учитывают серьезных ограничений, налагаемых на возможные изменения культуры и связанных с личностью сотрудников компании, особенно ключевых игроков.

Консультационные компании, ориентированные на практику более, чем на теоретические изыскания, описывают подробнее программу изменений корпоративной культуры, но также не увязывают с личными убеждениями и ценностями ключевых сотрудников.

Автором данной статьи учтены эти ограничения и предложены следующие этапы формирования культуры организации (указанные этапы находятся в логической взаимосвязи друг с другом и реализуются последовательно):

1. Осознание основными ключевыми участниками (собственником и т.д.) своего смысла и идентификации (собственником и т.д.).
2. Формулировка и расшифровка базовых представлений организации, соответствующих базовым представлениям ключевых участников.
3. Формулировка миссии компании, исходя из базовых представлений организации.
4. Разработка видения компании и стратегических целей как совокупности желаний и результатов анализа внешней и внутренней среды.
5. Проверка видения и стратегических целей на соответствие миссии компании, идентичности ключевых участников, корректировка целей, состава участников.
6. Определение типа культуры, поддерживающего базовые представления организации и способствующего достижению стратегических целей.
7. Разработка системы организационных, межгрупповых, групповых и индивидуальных мероприятий по реализации базовых представлений организации, поддерживающих достижение стратегических целей компании.
8. Разработка системы показателей, поддерживающих систему базовых представлений.
9. Разработка системы мотивации, поддерживающей систему мер по реализации базовых представлений.

#### Библиографический список

1. Асаул, М.А. Культура организации: проблемы формирования и управления / М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006.
2. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.

[К содержанию](#)