

Борис Жалило
(MBA, BBA, MSc, ACM)
Системный тренер-консультант
компании **Business Solutions**,
Старший партнер, Председатель Наблюдательного Совета
Опубликовано: журнал «Справочник кадровика» №9, 2003

Как изменить корпоративную культуру?

Хотите стать правой рукой руководителя? Научитесь и научите руководителя управлять персоналом с помощью невидимых рычагов... Звучит интригующе? Давайте поговорим о корпоративной культуре. Но не как о «фотографии того, что есть», а как об одном из самых сильных способов управления персоналом компании.

Что такое корпоративная культура?

Корпоративная культура – это обычный стиль-образ поведения в компании. Это система нематериальных факторов, определяющих каждый шаг и действие любого сотрудника компании. В нее входят, в первую очередь, система ценностей, нормы поведения, верования/убеждения. Кроме этих выделяют более поверхностные элементы: традиции, герои, легенды, символы, праздники, ритуалы, язык.

Почему для нас так важно управлять корпоративной культурой?

Потому что корпоративная культура определяет НОРМАЛЬНОЕ поведение каждого сотрудника. Если нормой для Вас является чистить зубы по утрам и здороваться, приходя на работу, вышестоящему руководству не нужно прилагать никаких усилий, чтобы Вы по утрам чистили зубы или здоровались. Не нужно это стимулировать. Нет необходимости контролировать. В то же время, если руководство посчитает такое Ваше поведение «ненужным и невыгодным», как Вы думаете, легко ли ему будет это поведение изменить?

Именно поэтому каждому бизнесу важно сформировать и поддерживать именно ту культуру, которая выгодна для бизнеса...

Какая она бывает?

В компании не может не быть корпоративной культуры, однако в некоторых компаниях она может быть более однородной – все сотрудники исповедуют одни ценности, нормы и убеждения, а в других может быть неоднородной – у отдельных групп свои, отличающиеся нормы и ценности. Культура может быть более сильной – в результате все новые сотрудники будут сразу же принимать ее, или более слабой – тогда каждый новый сотрудник имеет шанс ее дополнить или частично изменить. Кроме этого, нам важно знать, инертна или адаптивна корпоративная культура в организации. В первом случае мы рискуем значительно отстать от

конкурентов и требований клиентов и жить вчерашним днем, во втором случае есть больше шансов для развития и гибкости. Все эти особенности желательно понять, прежде чем пытаться всерьез изменить корпоративную культуру.

Чего она нам стоит?

Конфликты в организации чаще всего происходят в результате нестыковки ценностей, норм или убеждений. Время, которое мы потратим на обсуждение, согласование, споры, напрямую зависит от того, насколько отличаются наши ценности и убеждения. Правильность принятых коллективно решений также зависят от того, что считается нормой, что считается ценным и от целого ряда отношений и убеждений. Наши затраты на стимулирование и контроль тоже зависят напрямую от корпоративной культуры. Нормальное поведение не нуждается ни в стимулировании, ни в контроле. Но если нормальным считается не то поведение, которое нужно и важно для бизнеса, то добиться этого «нужного и важного» будет довольно сложно.

Откуда она берется?

Корпоративная культура формируется постепенно. Из элементов индивидуальных культур (поэтому стоит уделять внимание при приеме на работу не только знаниям-навыкам-опыту, но и ценностям, нормам, убеждениям). Поведение сотрудников постепенно формирует определенные закономерности, стили, нормы, поступки и их результаты, обсуждения, ситуации формируют ценности и убеждения. Однако, сформировавшись и «окрепнув», уже корпоративная культура определяет поведение сотрудников.

Кто ею управляет, когда/если ею не управляем мы?

Каждый сотрудник. В первую очередь неформальные лидеры. И все формальные лидеры, начиная с Генерального директора. Система стимулирования. Система контроля. Система отбора. Система обучения и развития персонала. И опять-таки мы, даже сами иногда не догадываясь об этом – путем личного примера и высказываний...

Какая корпоративная культура нам нужна?

Та, которая соответствует нашей стратегии. Если мы хотим быть лидерами рынка благодаря качеству сервиса – каждый наш сотрудник должен знать, что самое ценное для него – ориентация на клиента, открытость клиенту, удовлетворение ожиданий клиента и действия, благодаря которым можно превзойти эти ожидания. Если наша стратегия – стратегия лидерства благодаря инновациям, опережающим конкурентов, сотрудники должны ценить креативность, считать норму инициативность, генерирование свежих идей, верить в допустимость проб и ошибок, ценить оригинальность и считать нормой непринятие на веру догм, правил, законов...

Подумайте, какая корпоративная культура необходима Вашей компании для реализации стратегии и достижения поставленных перед бизнесом целей? Опишите как можно подробнее, что должны ценить и считать важным сотрудники, в чем они должны быть уверены - убеждены, какое поведение они должны считать нормальным...

Как изменить корпоративную культуру? Внимание – алгоритм:

1. Определите, чего Вы хотите добиться в результате изменений;
2. Продумайте, какое поведение персонала будет оптимальным для реализации стратегии и достижения целей Вашего бизнеса;
3. Согласуйте вопрос со всеми наиболее влиятельными стейкхолдерами;
4. Опишите это поведение как можно подробнее и шире, определите, какие действия должны считаться нормой, опишите их; определите, во что должны верить и в чем должны быть убеждены сотрудники компании, что они должны считать наиболее важным, ценным, правильным для бизнеса и для себя. Старайтесь описать это простым, понятным каждому сотруднику языком, в виде конкретных действий, простых понятий, которые Вы с легкостью сможете объяснить любому из сотрудников. Если возможно, вовлеките в разработку высшее руководство. Желательно вовлечение в разработку максимального количества персонала. Возможна также предварительная проработка с высшим руководством, после чего можно проводить управляемые и направленные на четкий результат мероприятия по разработке элементов корпоративной культуры с вовлечением максимального количества персонала (в идеале – всех);
5. Согласуйте, утвердите разработанное у высшего руководства и убедитесь в согласии с разработанным сотрудников. Это будет легко сделать, если сотрудники принимали участие в разработке и трудно, если не принимали (В соответствии с народной поговоркой: «Есть две точки зрения: моя и неправильная!»);
6. Опубликуйте разработанные принципы, ценности, убеждения с помощью всех доступных средств коммуникации в компании;
7. Привяжите систему стимулирования к декларируемым ценностям таким образом, чтобы для сотрудника лично было ценным то, что ценно для компании;
8. Привяжите систему контроля к ценностям – раз контролируем, значит, это важно, ценно;
9. Подберите, разработайте ряд иллюстраций - доказательств к каждому из убеждений, которые были описаны и продемонстрируйте эти доказательства персоналу. Одним из способов доказательства может быть создание легенд;
10. Добейтесь того, чтобы руководители постоянно личным примером демонстрировали поведение, которое должно считаться нормальным. И с искренним недоумением, живо реагировали на поведение сотрудников, которое не соответствует этим нормам. Параллельно можно создавать героев – награждать, поощрять публично (даже иногда преувеличивая их заслуги) тех, кто следуя этим нормам, добился важных для бизнеса результатов;
11. Замечайте тех, кто следует за Вами. Замечайте все, что делается правильно. Поощряйте это. И только это. Не замечайте тех, кто не следует и то, что неправильно, не говорите об этом;
12. Продолжайте проговаривать и демонстрировать все то, что хотите от персонала;

С чего начать?

Как обычно, с целей. Решите, чего вы хотите достичь. Зачем Вам заниматься корпоративной культурой. Что Вы ожидаете получить в результате? И только после этого имеет смысл начинать что-либо.

Что это нам даст?

То, что становится нормой, движимо ценностями и убеждениями, не нуждается в контроле и дополнительных стимулах. Как только Вы внедрите основные ценности, нормы поведения, убеждения, компанией будет легче управлять, будет легче договориться, и гораздо меньше станет производственных конфликтов, вызываемых зачастую конфликтом ценностей и разным пониманием определенных основополагающих вещей.

Сколько это стоит?

Дорого. В первую очередь потому, что это длительный процесс. Во вторую очередь потому, что львиная доля успеха зависит от высшего руководства компании. Именно руководитель расставляет приоритеты, показывая, что в настоящий момент наиболее важно, направляя деятельность, изменения, усиливая что-то (в случае если даете позитивную обратную связь) или ослабляя (если не даете обратной связи и не уделяете вопросу внимания-значения).

Существует «Закон моделирования» - все подчиненные всегда, на сознательном или подсознательном уровне, воспринимают своего руководителя и вышестоящих руководителей как «модель» или эталон поведения. То, как себя ведет руководитель, воспринимается как НОРМА поведения. И подчиненные всегда (как поняли, как умеют, как могут) копируют руководителя, иногда даже не осознавая этого, или на словах выступая против руководителя.

Поэтому руководитель должен определить, что он хочет увидеть в поведении подчиненных, и продемонстрировать личный пример. Под ЛИЧНЫМ ПРИМЕРОМ понимается «Я действую точно так, как хочу, чтобы действовали мои подчиненные». Если я хочу, чтобы они считали невозможным не выполнить обязательство или нарушить сроки, я никогда не позволю этого сделать себе! Более того, буду акцентировать на этом внимание подчиненных. Если я хочу, чтобы они делегировали задачи и полномочия своим подчиненным, а не тянули все на себе, я делегирую все им, наделяю полномочиями, верю в них, помогаю им поверить в себя, помогаю на первоначальном этапе почувствовать их ответственность за результат, помогаю выполнить задание (подсказывая, советуя, но ни в коем случае не принимая часть или всю задачу обратно!), терпимо отношусь к их ошибкам, но стараюсь сделать так, чтобы они больше не повторялись... Если я хочу, чтобы они не делегировали свою работу подчиненным, я тоже выполняю всю работу сам... Если хочу, чтобы они отчитывались о выполнении работы, и сам оперативно сообщаю им о результатах работы бизнеса в целом и некоторых результатах своей работы...

Довольно высока и цена ошибки – если Вы начнете декларировать ценности и нормы не подкрепляя их механизмом внедрения (в первую очередь, моделью поведения руководителей), то результаты могут быть очень плачевными – разочарование персонала, демотивация, скептицизм, цинизм, ложь, негативизм... Фактически, начиная внедрять корпоративную культуру не приготовив механизмы ее внедрения, можно легко внедрить совершенно противоположное желаемому. В любом случае, знайте, что персонал примет не те ценности и нормы, о которых они слышат, а те, которые они видят в своих руководителях и коллегах!

Еще два важных момента, касающиеся использования личного примера как инструмента изменения подчиненных:

а) еще никогда курящим родителям не удавалось объяснить ребенку, что курить нельзя/плохо/не нужно... Ребенок обычно верит тому, что он видит, а не тому, что слышит...

б) делая то и так, как требую, чтобы поступали они, я лучше понимаю, в чем возникают трудности и вовремя могу им подсказать или помочь. К тому же, требую уверенно, зная, что это возможно, законно, не голословно...

Для того, чтобы ускорить процесс внедрения новых элементов культуры, пригласите хорошего консультанта, проведите тренинг-мастерскую по разработке элементов корпоративной культуры. Но за Вас и руководителей компании тренер-консультант эти изменения не сделает.

И еще один важный момент. Для Вас важно поскорее «транслировать» корпоративную культуру на всю компанию. Для этого желательно провести (и периодически проводить) Корпоративную Встречу – The Big Event, в которой будут участвовать все сотрудники компании, или хотя бы все менеджеры подразделений, если это очень крупная компания. Мой опыт проведения подобных мероприятий показывает, что и 50, и 100 и 200 человек (желательно не больше!) могут прекрасно работать на такой Встрече как одна команда: обсуждая общие ценности, цели, принципы работы компании... А в итоге, считая их своими, понимая их одинаково и приняв их в повседневную работу...

А теперь позвольте позадавать несколько вопросов ВАМ!

Мы предлагаем Вашему вниманию тест из серии авторских Экспресс-тестов, которые помогут менеджеру по персоналу комплексно оценить и качественно перестроить свою работу. Публикуемые тесты – это не просто инструмент для содержательного экспресс-анализа выполняемой работы, но и отличная «линейка» для оценки качества Вашей работы и работы функции. Они также могут послужить хорошим «контрольным списком» (check-list) в процессе разработки и реализации изменений в компании.

© 2003, Борис Жалило, Business Solutions

Экспресс-Тест

«Управляем ли мы корпоративной культурой?»

*Дайте ответы на каждый из 10 вопросов («да» или «нет»). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Делайте необходимые пометки прямо в тесте и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы. Если Вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в Вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны – Вы отвечаете для себя! **УДАЧИ!***

- 1) Можете ли Вы перечислить все элементы, которые входят в понятие корпоративной культуры и объяснить причину, по которой для Вас и компании важно ими управлять?

ДА/НЕТ

- 2) Имеем ли мы четкое представление (исходя из стратегии, визии, планов, целей) о том, какие ценности, нормы поведения, убеждения, стереотипы для нас важны в нашем персонале
ДА/НЕТ
- 3) Если Вы ответили «Да» на второй вопрос, то измеряли ли Вы реальную картину – каковы сегодня ценности, нормы поведения, убеждения, стереотипы персонала Вашей компании?
ДА/НЕТ
- 4) Какие ценности и нормы поведения стимулируются с помощью существующей системы стимулирования? Соответствуют ли они желаемой корпоративной культуре компании?
ДА/НЕТ
- 5) Есть ли у Вас четкое видение желаемой корпоративной культуры и план действий по формированию/изменению корпоративной культуры компании?
ДА/НЕТ
- 6) Учитываются ли при изменении системы стимулирования, отбора, продвижения, оценки исполнения и контроля, обучения, информационных систем возможные последствия для корпоративной культуры? Корректируются ли перечисленные системы для обеспечения желаемых последствий для корпоративной культуры?
ДА/НЕТ
- 7) Есть ли в компании корпоративные легенды, описывающие чье-то «правильное и ценное» поведение, которое позволило компании и самому герою легенды получить важные результаты?
ДА/НЕТ
- 8) Является ли руководитель «живым примером правильного и ценного поведения» для сотрудников?
ДА/НЕТ
- 9) Объясняются ли во время программы адаптации/ориентации новым сотрудникам ценности, убеждения, нормы поведения в компании?
ДА/НЕТ
- 10) Есть ли в компании элементы наглядной агитации (информационные стенды, плакаты, внутренний сайт и т.п.) с прописанными декларируемыми ценностями, верованиями-убеждениями и нормами поведения?
ДА/НЕТ

Комментарии к тесту

Если у Вас получилось 9-10 ответов «Нет», *ничего страшного, в основном украинские компании не уделяют внимания управлению корпоративной культуры;*

Если у Вас от 2 до 7 ответов «Да» - *Вы всерьез задумались над возможностью использования корпоративной культуры для воздействия на персонал. Давайте объединим наши усилия?*

Если у Вас получилось 8-9 ответов «Да» - *то, скорее всего, следует еще раз искренне ответить на вопросы теста, заново обдумав каждый вопрос.*

Если у Вас 10 ответов «Да» - *либо в компании все настолько хорошо с корпоративной культурой и Вы в совершенстве освоили эти невидимые рычаги управления персоналом. Либо...?*

Почему собака виляет хвостом, радуясь нам? Мы ее этому учили? Заставляли? Почему птицы осенью улетают на юг? Их кто-то стимулирует? Награждает, платит за это? Наверняка, нет. Такое поведение для них естественно. НОРМАЛЬНО.

Нужно ли человека стимулировать, чтобы он вел себя «нормально»? Например, чтобы чистил с утра зубы?

В момент принятия сложных решений человек не перечитывает инструкции, он принимает решение исходя из своих ЦЕННОСТЕЙ, исходя из того, что он считает важным.

В каком случае мы спорим, отстаивая свою точку зрения? Когда в чем-то УБЕЖДЕНЫ, во что-то действительно ВЕРИМ.

Корпоративная культура состоит из множества элементов. Но основными элементами корпоративной культуры, управляющими поведением персонала, являются ценности, нормы поведения и убеждения.

Как подсистема, система корпоративной культуры определяется **воздействием таких других подсистем** как:

- ⇒ стратегия компании;
- ⇒ кадровая политика;
- ⇒ система планов компании;
- ⇒ система стимулирования;
- ⇒ системы контроля и оценки исполнения;
- ⇒ содержание работы (дизайн должности сотрудника – поскольку он во многом определяет вклад сотрудника в деятельность компании);
- ⇒ система компенсации;
- ⇒ система обучения;
- ⇒ система аттестации (оценки исполнения);
- ⇒ оперативное руководство;

и, в свою очередь, корпоративная культура **оказывает значительное практическое воздействие на все подсистемы** компании.

Кстати, если Вы не управляете корпоративной культурой в Вашей компании, это еще не значит, что ею никто не управляет...

А теперь, как всегда, сделайте выводы по вашим ответам на тест, и **ЗАЗЕМЛИТЕ** их в план конкретных действий!