

Л.В. Фоменко

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ:
ФОРМИРОВАНИЕ, КОРРЕКЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ**

История успешных предприятий свидетельствует об огромном внимании их руководителей к корпоративной культуре. Если ею целенаправленно не заниматься, она складывается стихийно, и в итоге предприятие сопровождают хронические проблемы, зачастую оно с трудом держится на плаву.

В то же время, корпоративная культура существует в любой организации и оказывает на неё серьёзное воздействие. Она не только влияет на внутренний и внешний имидж организации, но также может подталкивать или тормозить развитие бизнеса и в итоге влиять на прибыль компании.

В любой организации есть конкретные стратегические и оперативные задачи и повседневная деятельность людей, ориентированная на решение этих задач. Эту деятельность можно формально описать в виде планов, технологий, бизнес-процессов, квалификационных требований и т. д. Также существует целый комплекс сложившихся убеждений, привычек, норм и стереотипов поведения сотрудников и руководителей, проявляющихся неформальным образом, но при этом определяющих то, как на самом деле строится вся работа в организации. Эти общие, наиболее часто проявляющиеся стереотипы поведения и заложены в основу корпоративной культуры компании.

Как показывает практика, проблемы корпоративной культуры проявляются в уже сложившейся организации через 2–3 года её существования. Первый год уходит на становление и выживание компании, когда о её культуре никто не задумывается. Если компания успешно стартовала, происходит формирование и закрепление базовых принципов её работы и поведения людей. Как правило, этот процесс идет самопроизвольно, неосознанно, под влиянием множества внешних и внутренних факторов. Корпоративная культура как бы закрепляет прошлый опыт организации и особенности личности её основателей. Перед каждой организацией рано или поздно встаёт вопрос: помогает культура в движении компании к намеченным целям или мешает?

Ответ на этот вопрос определяет два варианта действий. Когда корпоративная культура сформировалась таким образом, что помогает компании в достижении её целей, а это является большой удачей, задача руководства – поддерживать и развивать такую культуру.

Если же корпоративная культура является скорее тормозом в продвижении компании к её целям, что встречается гораздо чаще, возникает более сложная задача – необходимо изменять и корректировать корпоративную культуру в соответствии с целями, приоритетами, стратегией развития организации.

Тем не менее, стоит ли задача поддержки и развития имеющейся корпоративной культуры или её корректировки, в любом случае на практике сначала предстоит определённая её формализация, т. е. разработка соответствующих документов. Это довольно трудно, так как предстоит описывать очень неконкретные явления.

Существует множество подходов к созданию описаний корпоративной культуры, и каждая компания в этом вопросе избирает свой путь. Мы воспользуемся несложной методикой, суть которой заключается в упрощенном разделении корпоративной культуры на семь элементов, что помогает донести её смысл до сотрудников и составить документы.

1. *Идеал.* Формулировка идеального состояния компании. Крайне важно, чтобы этот идеал разделялся руководителями и сотрудниками компании.

2. *Ценности.* Формулируются те понятия, которые признаются хорошими для компании, или от противоположного – того, что плохо, недопустимо в организации.

3. *Цели.* Имеются в виду основные долгосрочные цели, действительно являющиеся ориентиром для компании. В стратегическом планировании такие цели иногда называются миссией.

4. *Знания.* Речь идёт о самых общих формулировках знаний и практических навыков, необходимых для достижения поставленных целей.

5. *Стиль поведения.* Наиболее яркие, отличающие компанию приёмы и принципы поведения, используемые в работе.

6. *Климат.* Самые простые и сразу заметные принципы взаимоотношений в компании, а также внешние атрибуты, вплоть до интерьера и фирменной символики.

7. *Процедуры.* Требования к управленческим технологиям компании (целеполагание, система мотивации, политика в области управления персоналом и др.).

Необходимо связать между собой все семь частей в единое целое, чтобы исключить противоречия между ними. В результате такой работы происходит уточнение элементов, а также возникают конкретные планы по поддержке или корректировке корпоративной культуры.

Полученные описания корпоративной культуры отражаются в конкретных управленческих документах, регулирующих деятельность компании. Это могут быть как специальные документы, посвященные корпоративной культуре (Кодекс компании), так и документы, регламентирующие организационную структуру, основные процессы управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1

Отражение корпоративной культуры в управленческих документах

Наименование	Содержание
КОДЕКС	Видение, миссия, философия, принципы, верования, убеждения, историческое самосознание
СТРАТЕГИЯ	Планы и средства их выполнения, конкурентные преимущества, корпоративные компетенции
СТРУКТУРА	Организационная структура: централизация/децентрализация, единоначалие/коллегиальность, профили должностей
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	Политика в области подбора, оценки, обучения, вознаграждения персонала

Наиболее сложные вопросы работы с корпоративной культурой – практические методы её поддержания или корректировки. Эти вопросы сложны по нескольким причинам. Во-первых, они требуют достаточно высокой квалификации и опыта, хорошего понимания своей организации. Во-вторых, честного подхода к проблемам корпоративной культуры. В-третьих, дополнительной сложностью является то, что корпоративная культура обладает высокой инерционностью и обычно её невозможно быстро изменить.

Вот некоторые факторы, поддерживающие или корректирующие корпоративную культуру.

1. *Поведение высшего руководства.* Руководитель, заинтересованный в создании сильной корпоративной культуры, должен хорошо понимать, что любые изменения начинаются с него и происходят сверху вниз по организационной иерархии.

2. *Принятый в компании стиль лидерства и управления подчиненными.* Имеется в виду развитие навыков лидерства и управления с учетом корпоративной культуры организации у руководителей всех уровней компании.

3. *Наличие сформулированных положений корпоративной культуры, доступных сотрудникам* (Корпоративный кодекс, корпоративные компетенции и др.). Важно, чтобы обозначенные приоритеты проявлялись на практике в политике руководства, во взаимоотношениях внутри коллектива и вознаграждении сотрудников.

4. *Использование технологий управления персоналом*, в том числе:

- *подбор* – владение базовыми навыками выявления у кандидатов необходимых компетенций;
- *адаптация* – ознакомление новых сотрудников с положениями корпоративной культуры;
- *периодическая оценка* – оценка на основе компетенций, связанных с системой оплаты труда;
- *мотивация* – система вознаграждения должна отражать особенности корпоративной культуры;
- *политика компании в области карьерного продвижения, обучения, правил внутрифирменного этикета, норм внешнего вида* – это также может явиться инструментом изменения корпоративной культуры.

Исследования корпоративной культуры, проведенные специалистами управления, показали, что культурой организации можно управлять, изучая и изменяя базовую точку зрения руководителей.

Система управления культурой организации складывается из следующих элементов:

- диагностика сложившейся на предприятии корпоративной культуры;
- определение целей её развития (трансформации) и создание её концепции на основе миссии компании, деловых ценностей, а также сложившихся традиций и системы деловых связей с внешними партнерами;
- совершенствование механизмов, методов и стиля управления предприятием как целостной социально-психологической системой в соответствии с принятой концепцией деловой культуры;
- повышение социально-психологической управленческой компетенции руководителей;
- создание «Кодекса деловой этики» организации и системы этического контроля;
- введение механизмов отбора и адаптации новых работников к особенностям сложившейся корпоративной культуры, а также мотивации соблюдения правил делового поведения.

Определить существующий и желаемый тип корпоративной культуры, т. е. составить её профиль и установить направление развития предприятия позволяет использование модели Кима Камерона и Роберта Куинна «Конкурирующие ценности и организационная эффективность».

По мнению авторов, существует четыре типа организационной культуры:

1. *Клан (семья).* Культура проникнута разделяемыми всеми сотрудниками ценностями и целями, сплоченностью, соучастием и ощущением организации как «мы».

2. *Адхократия.* Культура характерна для динамично развивающейся компании, в которой акцентируется необходимость производства продукции и предоставления услуг с учетом новых технологий, проявления предпринимательских

способностей, готовность к изменениям, экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост.

3. *Бюрократия* (иерархическая культура). Организационная культура – формализованная и структурированная. Долгосрочные планы компании состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Действиями людей руководят формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартные процедуры, механизмы контроля и учета.

4. *Рынок*. Работа в компании с таким типом культуры ориентирована на результаты (достижение целей). Успех определяется объемом рыночной доли и проникновением на новые рынки. Основные ценности: конкурентоспособность и продуктивность. Главная задача менеджеров – повышать производительность деятельности организации, вести к результатам и прибылям.

Согласно данной методике, определяются ценности, присущие данному типу организационной культуры с позиций типа лидера, критериев эффективности, теории менеджмента, стратегии организации. Данная модель объясняет влияние тех или иных групп ценностей на организационную культуру.

Авторы модели рассмотрели 39 индикаторов эффективности организаций и выделили измерения, по которым данные индикаторы были распределены по группам.

1. *Интеграция-дифференциация* – измерение, отражающее проектирование работ и функционирование компании в целом. Указывает на степень контроля (предпочитается стабильность, порядок и предсказуемость) либо гибкости (акцент на нововведениях, адаптации и изменениях).

2. *Внутренний фокус – внешний фокус* – измерение, отражающее преобладание в компании интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность работы и удовлетворенность сотрудников), либо к укреплению положения фирмы как целого во внешней среде.

3. *Средства/инструменты – результаты/показатели* – измерение, демонстрирующее различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, постановка целей и др.), с другой – на показатели конечных результатов (производительность, эффективность и т. д.).

Для создания профиля корпоративной культуры предприятия необходимо определить существующий и желаемый тип его корпоративной культуры. Для этого проводится опрос руководителей всех уровней управления преимущественно из числа менеджеров, так как именно их ценности считаются в компании определяющим базисом корпоративной культуры предприятия. Опрос проводится по двум опросникам: первый направлен на выявление существующего образа организации в сознании менеджеров; второй позволяет диагностировать желаемый образ компании. В опросниках обычно используются шесть признаков, характеризующих преобладающий тип корпоративной культуры:

- важнейшие характеристики;
- стиль лидерства;
- стиль управления;
- связующая сущность организации (факторы, объединяющие сотрудников);
- стратегические цели;
- критерии успеха.

На основе полученных данных составляются имеющийся и желаемый профили корпоративной культуры предприятия (графически).

Полученные результаты могут потребовать серьезной реорганизации управления: создания новой команды топ-менеджеров, изменения названия высших должностей, перераспределения структур подчинения и других.

Имеющаяся в каждой компании корпоративная культура незаметно для сотрудников влияет на их поведение. С другой стороны, именно деятельность людей формирует культуру, поэтому очень важно на практике совместить эти два взаимных влияния. Станет корпоративная культура тормозом или парусом для дальнейшего развития компании, во многом зависит от непростого решения данной проблемы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Байхэм, Смит, Пизи*. Воспитай своего лидера. – Изд. дом «Вильямс», 2002.
2. *Дружинина Л.И.* Корпоративная культура: оценка и коррекция // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 3.
3. *Матвеев А.Б., Алексеев А.В.* Возможно ли управление корпоративной культурой // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 6.

А.В. Филиппова

ПРОБЛЕМЫ ОТСУТСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

Местную экономическую политику (МЭП) в самом общем виде можно охарактеризовать как комплекс мер регулирующего воздействия на экономику, осуществляемый органами местной власти или при их участии. Естественно, полноценная МЭП возможна лишь при развитом местном самоуправлении. Поэтому ее становление в современной России неразрывно связано с формированием местного самоуправления.

Экономическая политика осуществляется на всех уровнях территориальной иерархии общества – центральном, региональном, местном. На каждом из них формулируются свои цели, применяются специфичные инструменты, действуют отдельные субъекты экономической политики.

Необходимость МЭП определяется потребностями в регулировании обществом рыночной экономики и в территориальной организации хозяйственной деятельности, заинтересованностью субъектов хозяйствования в улучшении местной среды производства. МЭП затрагивает сферы торговли, труда, безопасности, транспорта, финансов и т. д. Ее основная задача – создание благоприятных условий для развития экономики путем совершенствования «мягких» и «жестких» факторов упомянутой среды. К первым относятся хозяйственный климат и его составляющие (хозяйственное регулирование, доступность финансовых и консультационных услуг, наличие программ финансовой поддержки бизнеса, открытая позиция местных властей, консенсус политических сил, качество среды жизнедеятельности), ко вторым – хозяйственная инфраструктура (транспорт, связь, земельные участки, производственные помещения и т. п.). Важнейшими элементами МЭП выступают: налогообложение; регулирование естественных монополий (установление уровня тарифов или иных платежей); контроль за уровнем административных барьеров и транзакционных издержек; меры содействия предпринимательству, включая ин-