



СТАТЬЯ ДМИТРИЯ ЛЕОНОВА

АУДИТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Русспродсоюза, автор серии книг «Практикум Поставщика» эксперт по переговорам с торговыми сетями, www.leonov.consulting.

Напечатано в <https://new->

[retail.ru/business/audit_korporativnoy_kultury_chno_eto_takoe_i_kak_ee_mozhno_izmenit7678/?sphrase_id=252409](https://new-retail.ru/business/audit_korporativnoy_kultury_chno_eto_takoe_i_kak_ee_mozhno_izmenit7678/?sphrase_id=252409)

Корпоративная культура – что это такое и как ее можно изменить? Какие бывают уровни корпоративной культуры? Каковы принципы изменения корпоративной культуры?

Нельзя найти две одинаковые организации и причина, в принципе, очевидна – в организациях работают люди, которые отличаются друг от друга своими знаниями и компетенциями, опытом и темпераментом, коммуникативными особенностями и различным поведением в тех или иных ситуациях. Сотрудники также оценивают организации, в которых они работают, оперируя такими понятиями, как уровень заработной платы или уровень комфорта или интереса.

Важнейшим индикатором, описывающим, по сути, как сотрудники работают в организациях и как они воспринимают свои организации, является корпоративная культура. Корпоративная культура – это совокупность ценностей и определенных, часто нигде не зафиксированных, правил, которые поддерживаются сотрудниками и используются ими при принятии тех или иных решений или при выборе той или иной модели поведения в разных ситуациях.

Прежде чем говорить о том, как проводить изменения корпоративной культуры и как учитывать обязательно возникающее сопротивление, необходимо немного глубже разобраться в самом понятии корпоративной культуры.

УРОВНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Во-первых, важно понимать, что у корпоративной культуры есть определенные уровни. Первый уровень – это «артефакты» - видимые проявления корпоративной культуры, которые легко может заметить приглашенный консультант или сторонний

человек. К таким проявлениям можно отнести:

- Обстановка в офисе – мебель, картины, цветовая гамма помещения, планировка офисного пространства и т.д.
- Оформление сотрудниками своих рабочих мест – грамоты, цветы, сувениры на рабочих столах и пр.
- Стиль одежды сотрудников;
- Поведение сотрудников в стандартных ситуациях – приветствие, проведение совещаний, скорость реагирования на запросы, особенности документооборота, выбор места на совещаниях или общественных мероприятиях и пр.
- Ритуалы – утренний чай или утренние планерки, пр.
- Неформальное общение – форумы, «пятничные посиделки», общение в столовой или «курилке» и т.д.

Ознакомившись с «артефактами» можно составить какое-то первичное представление о корпоративной культуре компании, но этих данных явно недостаточно для полного понимания того, как организация работает.

Вторым важным уровнем корпоративной культуры являются декларируемые ценности и убеждения компании. К таким декларируемым ценностям можно отнести:

- Стратегия и Миссия компании – ценности верхнего уровня;
- Кодексы и Стандарты поведения;
- Нормативные документы, описывающие порядок работы сотрудников в тех или иных ситуациях;
- Рекламные материалы и брошюры;
- Информация с корпоративного web-сайта.

Как показывает практика, декларируемые ценности и убеждения очень часто не совпадают с фактическими ценностями и поведением, которого придерживаются сотрудники в реальной жизни. Иногда действия сотрудников, в том числе руководителей компании прямо противоречат декларируемым ценностям. И тогда стороннему наблюдателю, который наблюдает за рабочим процессом внутри организации, прекрасно видно, насколько такая корпоративная культура уменьшает эффективность работы сотрудников, которые прекрасно понимают, что работают в организации, где руководители их обманывают.

Почему сотрудники и руководители ведут себя таким образом, что их действия противоречат декларируемым ценностям и убеждениям? Что управляет этими людьми и заставляет их нарушать прописанные ценности и поступать именно таким образом? Что заставляет людей сопротивляться каким-либо изменениям, которые очевидно пойдут на пользу всей компании? Именно за это «неявное» и «не прописанное» поведение отвечает третий уровень корпоративной культуры – личные ценности,

основанные на личных ценностях и убеждения человека.

Эти личностные ценности и убеждения изменить очень сложно и именно поэтому корпоративная культура, даже «нездоровая» корпоративная культура, стабильна по своей сущности.

ПРИНЦИПЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Неподготовленному стороннему наблюдателю и даже многим сотрудникам, находящимся внутри компании, не видны истинные причины, по которым поведение сотрудников отличается от декларируемых стандартов. Руководители многих предприятий и организаций подсознательно чувствуют, что корпоративная культура в их компаниях «далека от идеала» - сотрудники ведут себя не так, как ожидают руководители, не проявляют инициативы и должного рвения, работают без энтузиазма и желания.

Понимая, что надо что менять, такие руководители не знают, что и как нужно делать – у них просто не хватает соответствующих знаний и компетенций, а собственные личностные ценности не позволяют им признать очевидное.

Руководителям, которые пытаются системно подойти к вопросам изменения корпоративной культуры, необходимо задать и, главное, честно ответить на следующие важные и ключевые вопросы:

- Каково реальное текущее состояние корпоративной культуры? Соответствуют ли фактическое поведение сотрудников и их личностные ценности декларируемым корпоративным ценностям?
- Зачем необходимо менять корпоративную культуру? Каких результатов хочет достигнуть компания таким изменением?
- Действительно ли руководители хотят изменить корпоративную культуру? Понимают ли они, что им придется меняться самим? Готовы ли они к этому?
- Что нужно менять в первую очередь и почему? Каковы приоритетные направления изменений?
- Каких целей и ключевых показателей эффективности необходимо достигнуть при изменении корпоративной культуры?
- Какие имеются внутренние и внешние препятствия для проведения изменений корпоративной культуры? Какие ресурсы необходимы для таких изменений?

Ответив на все вопросы и приняв принципиально решение, необходимо готовить план изменений, в котором будут прописаны конкретные мероприятия, ответственные, сроки, ключевые показатели эффективности и ожидаемые результаты. После утверждения такого плана, можно заняться его непосредственной реализацией.

При подготовке плана изменения корпоративной культуры, важно учитывать, что

изменения должны затронуть все уровни корпоративной культуры – артефакты, декларируемые ценности и личностные ценности. Также важно учитывать, что в переходный период компания обязательно столкнется с определенной нестабильностью, т.к. старая корпоративная культура будет умышленно дестабилизирована и после проведения определенных изменений, новая корпоративная культура вступит в фазу «Стабильности». Сроки такого перехода для разных компаний и разного уровня изменений естественно будут разными – от 3-4 месяцев до года. Если перемены постоянно и системно продолжаются более года, то сотрудники привыкают к новой «нестабильной» корпоративной культуре и она становится для них «стабильной».

Также важно отметить, что фаза «Переходный период» при изменении корпоративной культуры, да собственно и при любых изменениях, проходящих в компании, обязательно характеризуются повышением уровнем недовольства и конфликтов между разными сотрудниками и подразделениями, т.к. эта фаза обязательно затрагивает личностные убеждения сотрудников.

Изменение корпоративной культуры существенно ускоряется, если одновременно происходит существенное изменение корпоративной среды. Например, компания переезжает в новый офис или просто перемещает сотрудников с одного места на другое, вводятся новые стандарты или новое программное обеспечение, «заставляющее» большинство сотрудников работать по-новому – внедрение системы электронного документооборота или корпоративной информационной системы, внедрение корпоративного университета с обязательной аттестацией всех сотрудников, внедрение lean-технологий или системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Еще одним обязательным условием успешности изменений корпоративной культуры является обязательность процесса изменения поведения топ-менеджмента – руководители компании должны вести себя в полном соответствии с декларируемыми ценностями, что не так-то и просто. В идеале, руководители должны постепенно стать «осознанными» руководителями, пройдя определенные этапы развития.

Осознанность - термин, употребляемый при внедрении «осознанного» или «сознательного» бизнеса – технологии лидерства и доминирования на рынке, который характеризует поведение руководителя и сотрудников компании, являющейся лидером рынка:

- безусловная ответственность, позволяющая всегда соблюдать свои обязанности и обязательства;
- принципиальная честность, позволяющая говорить правду в любых ситуациях;
- отнотологическая скромность, которая позволяет смотреть на ситуацию со стороны оппонента;
- правильное общение и эффективные коммуникации;

- ведение конструктивных переговоров и поиск наилучших решений при разногласиях;
- безупречная согласованность действий;
- наличие навыка управления своими эмоциями.

Конечно, изменение корпоративной культуры в разных компаниях тоже идет по-разному – с разной скоростью и с разными особенностями и нюансами. Однако общие принципы успешного и контролируемого изменения остаются одними и теми же.

И хотя изменение корпоративной культуры и изменение поведения сотрудников – это чрезвычайно сложный процесс, результаты таких изменений действительно позволяют некоторым компаниям достигать по-настоящему выдающихся результатов. Такие изменения создают ту неповторимую рабочую атмосферу, в которой работнику хочется оставаться и работать с желанием и удовольствием и которая называется корпоративной культурой.