

## "Культурные" вопросы

Татьяна Андреева, Евгений Юртайкин, ИКФ "АЛЪТ"  
Опубликовано в журнале *Top-Manager* № 51/июль 2005

Последнее время нам все чаще и чаще задают вопросы про организационную культуру - как понять, какая культура в компании сейчас и что с ней потом делать... С одной стороны - замечательно, что российские руководители и специалисты осознали, что организационная культура может быть полезным рычагом управления. С другой, у нас иногда возникает ощущение, что вокруг оргкультуры создан некоторый ажиотаж, когда все срочно хватаются за голову и бегут "что-то делать" с организационной культурой, не до конца осознавая, зачем все это нужно конкретной компании в конкретный момент времени. Ситуация, безусловно, усугубляется тем, что оргкультура является, наверное, самым неосознанным и туманным феноменом среди "модных" сегодня тем в области менеджмента.

Мы решили собрать в этой статье несколько вопросов про оргкультуру, которые нам наиболее часто задают практики... Может быть, Вы это тоже хотели узнать

### Что же все-таки такое организационная культура???

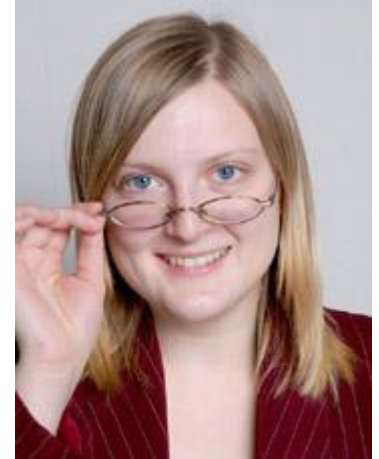
Да-да, несмотря на активное обсуждение проблематики организационной культуры в деловой периодике, многие руководители задают именно такой вопрос: "что же такое корпоративная культура - брэндинг ли, мотивация, внутрифирменные коммуникации, этика?"

Мы думаем, что единственно правильного ответа на этот вопрос не даст никто. Вот, например, несколько популярных определений: "... это устойчивое собрание ценностей, символов, героев, ритуалов и историй, которыми управляют люди на их рабочих местах" или "...это совокупность основных убеждений ..., которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам". А вот вообще философское - "... это коллективное программирование умов". Но это все теория, и как ее перенести на организационные реалии - не всегда понятно.

На наш взгляд, с практической точки зрения, культуру стоит рассматривать в двух срезах:

1. Как одну из организационных составляющих, которую менеджерам необходимо постоянно мониторить и анализировать. Ведь один из подводных камней организационной культурой состоит как раз в том, что она существует в компании вне зависимости от того, делают ли что-нибудь по этому поводу руководители. Более того, вне зависимости от того, знают ли вообще руководители о таком феномене. Перефразируя крылатое выражение, применительно к оргкультуре можно сказать - "информирован - значит защищен". Таким образом организационную культуру можно понимать как одну из точек зрения на все, что происходит в компании. И система внутренней мотивации сотрудников, и разделяемые ценности, принятое поведение, стиль одежды и оформление офисов, стиль руководства и взаимодействия и т.д. - это все отражения организационной культуры.
2. С другой стороны, оргкультуру полезно рассматривать как внутриорганизационный и рыночный инструмент управления. Тогда культура - это брэндинг, внутренний и внешний PR, корпоративный стиль, система стимулирования, этические кодексы, тренинги командообразования, корпоративные газеты, и т.д.

Развивая тему оргкультуры как инструмента управления, можно сказать, что во многих компаниях сегодня культура по сути становится новой системой мотивации. В современном мире, когда ритм жизни и технологий требует все большего напряжения, человеку нужен ответ на вопрос "куда и зачем бежать?". Традиционные кнут и пряник ответа на этот вопрос не дают. Поэтому они работают только до определенного уровня - как зрелости сотрудника как личности, так и его положения в организации. У человека появляется потребность в смысле, более того, ему нужна удовлетворенность этим смыслом. Системы вознаграждения не дают смысл, а корпоративная культура - дает. Зайдите на сайт компании "Руян", и Вам бросится большой баннер "Требуются Герои и Волшебницы" - объявление о имеющихся вакансиях. Красивый пример оргкультуры как брэндинга и системы мотивации...



Татьяна Андреева  
руководитель направления  
консультирования по  
организационному развитию ИКФ  
"АЛЪТ"  
E-mail: [andreeva@altrc.ru](mailto:andreeva@altrc.ru)

[Задать вопрос](#)

Но вернемся к более приземленным вопросам:

### **Как же ее измерить?**

Обычно вопрос формулируется в гораздо более прикладной форме - "подскажите, пожалуйста, где можно найти анкету на выявление существующей корпоративной культуры?". В такой постановке вопроса есть несколько подводных камней.

Во-первых, почему именно анкета? На первый взгляд, это самый "простой" инструмент исследования компании, позволяющий получить наглядные результаты. Однако и в его составлении есть много нюансов (которые вполне заслуживают отдельной статьи), поэтому не следует забывать про другие инструменты изучения культуры (наблюдение, интервью, фокус-группы, и т.д.)

Во-вторых, нужны ли практику "стандартные" анкеты для исследования культуры? Проблема состоит в том, что те относительно стандартные анкеты, которые можно найти (например, в книжках Хенди или Дила и Кеннеди по корпоративной культуре), на практике не очень полезны. Связано это с тем, что для практических целей (а не для целей научного исследования организаций) чаще всего отнесение культуры организации к какому-либо из предложенных авторами 4х типов культуры ничего не дает. Это как с психологической диагностикой - есть типологии, но отнесение конкретного человека к тому или иному типу дает нам очень ограниченное представление - и чем меньше чистых "типов" в типологии, тем информация обобщеннее, тем менее учитывает индивидуальные особенности человека. Поэтому, можно исследовать компанию по известным методикам и сказать, например, "у нас распространена культура роли". Но какую пользу можно извлечь из этого знания (с учетом массы усилий, потраченных на его получение?). В особенности, что чаще всего будет получен такой результат - "наша культура на 50% - культура роли, на 30% - культура задачи, а оставшееся - неопределено".

Другая же трудность связана с тем, что оргкультура отражается во множестве организационных факторов. Чтобы изучить оргкультуру, теоретически, нужно исследовать такие аспекты, как предназначение организации и ее "лицо", старшинство и власть, значение различных руководящих должностей и функций, обращение с людьми, критерии выбора на руководящие и контролирующие должности, организация работы и дисциплина, стиль руководства и управления, характер социализации, приемлемые пути разрешения конфликтов, и список этот можно продолжать еще долго. В реальной ситуации, объективно, у нас редко бывает возможность изучить все возможные параметры и проявления оргкультуры, узнать, распространены ли в нашей компании все возможные ценности - потому что перечень этих ценностей, видимо, бесконечен, и потенциальная анкета также может быть бесконечной.

Поэтому, на наш взгляд, для прикладных целей при исследовании оргкультуры полезнее всего отталкиваться от двух факторов:

- стратегических целей и задач нашей компании
- проблем и конфликтных ситуаций, имеющих в компании

При этом важно помнить, что оргкультура не бывает "плохой" или "хорошей", оценить ее можно только по тому, насколько она помогает достигать стратегические цели компании.

Что это означает с точки зрения инструмента исследования (анкеты, например),

1. Формулируем, какие ценности, нормы, и т.п., являются критическими для реализации стратегических целей нашей компании.
2. Анализируем, какие конфликты и проблемы в данный момент мешают развитию компании, пытаемся понять, какие нормы поведения, ценности, и пр., могут их вызывать.
3. Составляем анкету таким образом, чтобы выявить наличие в нашей компании сформулированных в пп. 1 и 2 ценностей и норм поведения.

В результате мы получаем, с одной стороны, ограниченный перечень того, что необходимо изучать - а с другой, получаем наиболее важную и пригодную для дальнейшего практического применения информацию.

### **Кодекс, кодекс...**

В процессе формирования организационной культуры для многих встает задача составления корпоративного кодекса. И здесь возникает множество вопросов - "с чего необходимо начать?" ...

На наш взгляд, при составлении "Корпоративного кодекса" - документа закрепляющего правила и нормы поведения в компании, основные ценности и этические принципы, первым шагом должно стать определение

целей этого документа: "Зачем он нужен компании?". Кажется, вопрос банальный, но если попробовать на него честно ответить, можно избежать множества проблем и сэкономить время.

Ведь если Кодекс нужен для "порядка" - чтобы был такой документ, можно просто посмотреть, как он выглядит в других компаниях, написать его, не привлекая никого из сотрудников, и распространить по организации. Но в таком случае нужно быть уверенным, что Кодекс будет "нейтральным", т.е. не принесет никакого вреда... Однажды мы ознакомились с корпоративным кодексом, который вызвал некоторое недоумение: 95% брошюры средней толщины были посвящены "дресс-коду" - тому, как можно одеваться работникам компании. Точнее, как им одеваться нельзя... Мы и представить не могли, что компания, большая часть сотрудников которой общается с клиентами по телефону, может регламентировать внешний вид своих сотрудников вплоть до цвета носков. Данная компания очень долго не могла найти менеджера на ключевую позицию - два кандидата подряд, идеально подходящие по требованиям к знаниям и опыту, отказались от работы в процессе трудоустройства при оформлении документов. После того, как ознакомились с Кодексом... Потом выяснилось, что Кодекс был списан с какой-то книжки по деловому этикету в одежде...

А если же нужен "работающий" документ, который будет действительно влиять на поведение сотрудников и результаты компании, задача становится гораздо более сложной и в некотором смысле, противоречивой. С одной стороны, эти стандарты должны быть четким отражением видения руководства, основанном на выбранной стратегии компании, желаемой практике поведения на рынке и обслуживания клиентов, и т.д. С другой стороны, следование стандартам поведения - глубоко личный, индивидуальный выбор, который нельзя навязать силой. Поэтому эти стандарты должны "исходить" снизу, чтобы быть принятыми широким кругом сотрудников. Эта дилемма еще более усугубляется на крупных предприятиях, где разрыв между высшим руководством и рядовым сотрудником огромен - и не только (и не столько) благодаря многоступенчатой иерархии, сколько просто по "физическому" ограничению контактов - когда 5 высших руководителей компании не имеют возможности обратной связи с 6 000 сотрудников.

На наш взгляд, решать задачу нужно "маятниковым" способом - пустив "мячик" проекта стандартов корпоративного поведения между различными подразделениями и иерархическими уровнями, но обязательно на крепкой "веревочке" обратной связи. Важным звеном в этой цепочке должен быть средний менеджмент - т.к. именно эти люди способны, заряженные энергией и энтузиазмом, способны разнести по организации внедряемые идеи...

Первым шагом в решении этой задачи может стать создание рабочей группы (до 10 человек), состоящей из топ-менеджмента и сотрудников различных подразделений и уровней компании. Эта группа будет заниматься тем, что создаст базовый вариант документа, который потом будет обсуждаться с сотрудниками. После его создания необходимо постоянно разъяснять всем сотрудникам, как реализуется данный документ в конкретных действиях. Это очень важно, чтобы он не остался простой бумагой. Кроме того, принципиально важно, чтобы в разработке "Корпоративного кодекса" участвовали топ-менеджеры - это решающий фактор успеха данного дела. Более того, топ-менеджеры должны верить в то, что там будет написано и ежедневно на своем примере показывать сотрудникам реализацию данного кодекса.

### **Лед или пламя...**

В заключение хотелось бы добавить, что, как показывает наш опыт, пока отечественные компании учатся управлять организационной культурой, многие "кидаются" из одной крайности в другую. Прослеживаются "полюсные" ситуации - одни компании (часто копируя западные системы) создают жесткую, сильно конкурентную внутреннюю среду, другие культивируют "добрый пионерский лагерь" с бесконечными чаепитиями, днями рождения и пр. Первый подход, возможно, успешно работает в США, где сама национальная культура ориентирует человека на индивидуальное выживание и постоянную конкурентную гонку, однако многие наши соотечественники "грустят и чахнут" в такой обстановке, им не хватает чего-то для полета души... Обратный подход, слишком напоминающий некоторые организации советских времен (хотя, на удивление, встречающийся не только в "старых" компаниях), чаще всего мешает гибко реагировать на изменения среды и добиваться поставленных целей... Таким образом, сложнейшая задача, которая стоит перед российскими специалистами по работе с корпоративной культурой, состоит в нахождении эффективного баланса между этими полюсами.