

Корпоративная культура

Корпоративная культура должна быть в центре внимания каждой организации — большой или малой. Именно корпоративная культура является залогом эффективного управления и возможности проведения изменений, направленных на удовлетворение потребностей клиента. Корпоративная культура — это не нечто эфемерное, представляющее интерес только для социологов.

Что такое корпоративная культура?

Культура в организации — сложный набор разделяемых коллективом ценностей и убеждений. При разработке корпоративной стратегии компании должны принимать во внимание окружение, в котором они работают, а также просчитывать способы адаптации к изменяющемуся окружению. Они разрабатывают стратегию, позволяющую им справиться с меняющейся ситуацией и достичь тех целей, которые они поставили перед собой. Пути достижения этих целей подкрепляются убеждениями и ценностями, поддерживаемыми в организации. Именно убеждения и ценности определяют поведение всех сотрудников. Таким образом, корпоративная культура становится привычкой: "У нас так принято".

Культура — это цементирующая сила, которая держит коллектив вместе. Когда вы приходите на новое место работы, вам рассказывают о тех, кто работал раньше, о нынешних руководителях; таким образом вы получаете необходимую информацию об установленных в организации дресс-кодах, о принятых манерах поведения. Все эти факторы и составляют корпоративную культуру.

Какова роль корпоративной культуры?

- Формирует у сотрудников чувство принадлежности к организации.
- Определяет поведение в коллективе.
- Формирует приверженность конкретным ценностям.
- Обеспечивает устойчивость коллектива.
- Отражает видение и стратегию организации.
- Определяет ежедневные взаимоотношения между сотрудниками.
- Влияет на распределение власти и статуса.
- Определяет манеру поведения сотрудников с клиентами и другими заинтересованными лицами. Корпоративная культура отражается в символах и традициях организации.
- Влияет на принятые в компании схемы продвижения по службе.
- Определяет способы измерения эффективности работы.
- Определяет способы награждения сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура влияет на все стороны деятельности любого предприятия.

Можно выделить несколько различных типов корпоративной культуры.

Адаптивная культура способствует проведению изменений, которые необходимы для того, чтобы соответствовать внешним и внутренним требованиям.

Культура сотрудничества обеспечивает единство сотрудников в организации.

Культура сосуществования поддерживает многообразие внутри организации.

Культура терпимости подразумевает снисходительное отношение к ошибкам сотрудников, что позволяет им развиваться.

Клановая культура характеризуется сильной приверженностью корпоративным ценностям.

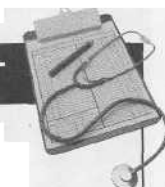
Бюрократическая культура, в которой поведение и действия сотрудников жестко регламентированы и контролируются процедурами и правилами.

Хотя сейчас мы говорим об *одной* корпоративной культуре, на практике в организациях могут уживаться *множество* культур. Различные отделы, сферы деятельности и команды создают собственные нормы и ценности, что приводит к появлению субкультур внутри одной организации. Если эти субкультуры конфликтуют одна с другой или с общей корпоративной культурой, то эта война затрагивает многих сотрудников, которые начинают чувствовать разочарование и неудовлетворенность.

В результате отдельная группа людей превращается в "скрытых саботажников". Они при

каждом удобном случае стонут и жалуются на компанию.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ



КАКОЙ ТИП КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ХАРАКТЕРЕН ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

- ▶ Клиенто-ориентированная культура.
- ▶ Культура уважения.
- ▶ Культура доверия.
- ▶ Культура терпимости.
- ▶ Адаптивная культура.
- ▶ Культура открытых коммуникаций.
- ▶ Культура сотрудничества.
- ▶ Культура конфликтов.

Любые изменения внутри компании — если грядут сокращения, запускается новый проект по контролю и повышению качества продукции, предпринимается реинжиниринг бизнес-процессов или происходит перераспределение рабочих задач и обязанностей, — влияют и на корпоративную культуру, и на субкультуры внутри компании. Корпоративная культура влияет на поведение и эффективность работы всех сотрудников компании, а значит, и на производительность организации в целом. Для выживания в современном мире жесткой конкуренции требуется культура с сильными ценностями, и в то же время достаточная гибкая, чтобы быть способной адаптироваться к изменениям.

ЭФФЕКТИВНА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

АНАЛИЗ СРЕДЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Выразите свое отношение к следующим утверждениям по пятибалльной шкале:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| 1. Полностью согласен. | | | | | |
| 2. Скорее не согласен. | | | | | |
| 3. Не знаю. | | | | | |
| 4. Скорее не согласен. | | | | | |
| 5. Полностью не согласен. | | | | | |
| | | | | | |
| 1. У нашей организации есть миссия. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Отдельные сотрудники или большая часть коллектива знакома с миссией организации. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Стратегические цели организации доводятся до сведения всех сотрудников. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. В стратегическом планировании принимают участие все руководители отделов (подразделений, рабочих групп). | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5. Миссия организации выражена предельно ясно. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6. У всех отделов нашей организации есть собственные ясные задачи. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7. Руководители организации пользуются уважением большинства сотрудников. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | |
| 8. В нашей организации мы имеем свободный доступ к информации о результатах конкретного сотрудника или отдела | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

9. Наша организация постоянно анализирует изменения во внешней среде.				
1	2	3	4	5
10. Все отделы (подразделения, рабочие группы) вовлечены в анализ изменений во внешней среде.				
1	2	3	4	5
11. Все процессы и процедуры в нашей организации ясно определены.				
1	2	3	4	5
12. Между всеми отделами (подразделениями, рабочими группами) в нашей организации налажены коммуникации.				
1	2	3	4	5
13. Руководители компании открыты для общения с другими сотрудниками нашей организации.				
1	2	3	4	5
14. Мы действительно доверяем нашему генеральному директору.				
1	2	3	4	5
15. Мы регулярно получаем информацию о результатах работы нашей организации.				
1	2	3	4	5
16. Все или большинство сотрудников нашей организации поддерживают стратегические цели организации.				

1	2	3	4	5
17. Все или большинство сотрудников нашей организации гордятся тем, что работают в ней.				
1	2	3	4	5
18. Сотрудники — ценность нашей организации.				
1	2	3	4	5
19. В нашей организации ценят сотрудников, хорошо выполняющих свою работу.				
1	2	3	4	5
20. Нас поощряют высказывать собственное мнение о менеджменте и эффективности работы нашей организации.				
1	2	3	4	5
21. Одна из целей нашей стратегии — удовлетворять потребности клиентов.				
1	2	3	4	5
22. Наш генеральный директор лично посещает некоторых из наших клиентов.				
1	2	3	4	5
23. Наша организация считает удовлетворение потребностей клиентов такой же важной целью, как и удовлетворение потребностей сотрудников.				
1	2	3	4	5
24. Наша организация осознает важность обучения персонала.				
1	2	3	4	5
25. Часть доходов наша организация тратит на тренинги для персонала.				
1	2	3	4	5
26. До проведения тренинга для персонала в нашей организации анализируют потребности в совершенствовании конкретных навыков сотрудников.				
1	2	3	4	5
27. Для оценки потребности в определенных тренингах опрашиваются все сотрудники организации.				
1	2	3	4	5
28. Наша организация тесно контактирует с некоторыми из наших основных клиентов.				
1	2	3	4	5
29. Наша организация тесно контактирует с нашими основными поставщиками.				
1	2	3	4	5
30. Наша организация рассматривает наших поставщиков как партнеров.				
1	2	3	4	5
31. Наша организация регулярно анализирует и пересматривает процедуры обслуживания клиентов.				
1	2	3	4	5
32. Наша организация пересматривает процессы управления производством.				
1	2	3	4	5
33. Наша организация поощряет творчество сотрудников.				
1	2	3	4	5
34. Внутри нашей организации мы обращаемся друг с другом так же, как с клиентами.				
1	2	3	4	5
35. 0 любом негативном замечании о нашей организации, которое мы слышим, мы сообщаем нашему начальнику.				
1	2	3	4	5
36. Наша организация обращает особое внимание на мнение аналитиков и акционеров.				
1	2	3	4	5
37. Наша организация принимает во внимание интересы непосредственно заинтересованных лиц.				
1	2	3	4	5
38. Наша организация прислушивается к мнению наших клиентов.				
1	2	3	4	5
39. Забота о клиентах — одна из задач нашей миссии.				
1	2	3	4	5
40. Каждый сотрудник нашей организации заботится о качестве нашей продукции или услуг.				
1	2	3	4	5

ЭФФЕКТИВНА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ? АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

1. Мой менеджер (руководитель) устанавливает для нас цели и задачи, связанные с эффективностью нашей работы.
1 2 3 4 5
2. В нашем отделе мы работаем как одна команда.
1 2 3 4 5
3. В нашем отделе все прекрасно взаимодействуют и обмениваются информацией.
1 2 3 4 5
4. Наш менеджер (руководитель) всегда поддерживает всех нас.
1 2 3 4 5
5. В нашем отделе терпимо относятся к ошибкам.
1 2 3 4 5
6. Наш менеджер (руководитель) доступен и легко идет на контакт.
1 2 3 4 5
7. Наш менеджер (руководитель) информирует нас о результатах работы нашего отдела.
1 2 3 4 5
8. Мы знаем, что наш менеджер (руководитель) всегда готов помочь нам.
1 2 3 4 5
9. В нашем отделе мы всегда помогаем друг другу, если это необходимо.
' 1 2 3 4 5
10. Нам всегда ясно, что от нас требуется.
1 2 3 4 5
11. В нашем отделе перед нами всегда ставятся ясные цели, касающиеся результатов работы.
1 2 3 4 5
12. Нас привлекают к разработке целей, касающихся результатов работы.
1 2 3 4 5
13. Наши индивидуальные и командные цели, касающиеся результатов работы, связаны с общими целями организации.
1 2 3 4 5
14. Наши задачи контролируются каждые три или шесть месяцев.
1 2 3 4 5
15. Эффективность нашей работы оценивают каждые три или шесть месяцев.
1 2 3 4 5
16. Нам выделяют время, чтобы мы успели подготовиться к аттестации.
1 2 3 4 5
17. Мы точно знаем, какие требования к эффективности работы установлены внутри организации.
1 2 3 4 5
18. Мы с нетерпением ожидаем аттестации и оценки эффективности нашей работы.
1 2 3 4 5
19. На аттестации нам сообщают о наших слабых и сильных сторонах.
1 2 3 4 5
20. Наши аттестации помогают компании планировать программы тренингов.
1 2 3 4 5
21. Аттестация — отличный способ обратной связи.
1 2 3 4 5
22. Наш руководитель обеспечивает позитивную и конструктивную обратную связь после аттестации.
1 2 3 4 5
23. Мы получаем обратную связь в течение месяца после аттестации.
1 2 3 4 5
24. Наш руководитель всегда выражает сотрудникам признательность за хорошую работу.
1 2 3 4 5
25. Наш руководитель относится к работе с энтузиазмом.
1 2 3 4 5
26. Наш руководитель всегда готов помочь нам, когда это необходимо.

1

2

3

4

5

27. В нашем отделе четко разделены зоны ответственности сотрудников.

1 2 3 4 5

28. В нашем отделе регулярно проводятся совещания.

1 2 3 4 5

29. Мы считаем, что совещания, проводимые в нашем отделе или в организации, очень полезны.

1 2 3 4 5

30. Мы доверяем нашему руководителю.

1 2 3 4 5

ЭФФЕКТИВНА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

1. Я могу самостоятельно управлять своим временем.

1 2 3 4 5

2. Я не бываю перегружен работой.

1 2 3 4 5

3. Я не считаю свою работу слишком напряженной.

1 2 3 4 5

4. Мне не приходится регулярно брать работу на дом.

1 2 3 4 5

5. Если возникает стрессовая ситуация, я могу обсудить ее с коллегами.

1 2 3 4 5

6. Я могу обратиться к своему руководителю, когда у меня возникает какая-то проблема.

1 2 3 4 5

7. Я могу обратиться к своему руководителю, когда у меня возникает хорошая идея относительно совершенствования работы отдела.

1 2 3 4 5

8. Оплата моего труда и мой карьерный рост связаны с результатами моей работы.

1 2 3 4 5

9. Мне нравится работать в нашем отделе.

1 2 3 4 5

10. Руководство готово организовывать и оплачивать мое обучение для повышения моей квалификации, если я прошу об этом.

1 2 3 4 5

ПОДСЧЕТ ОЧКОВ

Вопросы подразделяются на три категории, а именно: с точки зрения среды внутри компании, с точки зрения операционной эффективности и с точки зрения сотрудников. Каждому ответу присваивается следующее число очков:

Полностью согласен — 1.

Согласен в большей степени — 2.

Не знаю — 3.

Скорее не согласен — 4.

Полностью не согласен — 5.

ВАША ОЦЕНКА

ОЦЕНКА СРЕДЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

40 очков

Прекрасно. Ваша организация управляется очень хорошо. Контролируются сбалансированные показатели эффективной работы и учитываются потребности всех заинтересованных лиц.

41-50 очков

Очень хорошо. Ваша организация управляется хорошо, однако есть возможности для совершенствования. Осуществляется управление главными показателями эффективной работы.

51-80 очков

Хорошо. Ваша организация в значительной степени совершенствуется и управляет результатами работы.

81-100 очков

Средне. Ваша организация, если не постараться, станет плохо управляемой и потеряет конкурентоспособность.

101-140 очков

Плохо. Ваша организация может работать гораздо лучше, если займется разработкой стратегии и обратит внимание на интересы всех заинтересованных в ее работе лиц.

141-180 очков

Очень плохо. Ваша организация управляется отвратительно. Перспективы ее существования плачевны.

181-200 очков

Хуже некуда. Ваша организация проявляет неуважение к сотрудникам и другим заинтересованным лицам во всех сферах деятельности. Удивительно, что ваша организация еще существует.

Примечание. Многие организации работают результативно, но не эффективно. Чтобы работать эффективно, компаниям следует реализовывать свои корпоративные задачи и цели. Такие задачи должны учитывать интересы акционеров и других заинтересованных лиц, в том числе клиентов и сотрудников организации.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

30 очков

Прекрасно. Ваш отдел работает превосходно. Однако об эффективной работе можно говорить, только если вы набрали мало очков в предыдущем разделе.

31-60 очков

Очень хорошо. У вашего отдела превосходный потенциал в достижении прекрасных результатов. Однако снова об эффективной работе можно говорить, только если вы набрали мало очков в предыдущем разделе.

61-90 очков

Хорошо. Ваш отдел показывает среднюю эффективность. У вас есть возможности для улучшения работы.

91-120 очков

Плохо. Ваш отдел управляется плохо. Вам удастся достичь желаемого результата, но вы не способны его поддерживать.

121-150 очков

Очень плохо. Боевой дух в вашей организации крайне низок, а текучесть кадров должна быть очень высокой.

Примечание. Чтобы работать эффективно и показывать хорошие результаты, цели и достижения отделов следует согласовать с целями и достижениями организации в целом. Низкий показатель в этом разделе (до 60 очков) и высокий в предыдущем разделе (160 очков и выше) свидетельствуют о том, что эффективность компании в целом и конкретного отдела не синхронизированы.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ с точки зрения ПЕРСОНАЛА

1-12 очков

Вы прекрасно управляете собственной работой.

13—20 очков

Вы управляете собственной работой очень хорошо.

21-30 очков

Вы управляете собственной работой довольно хорошо.

31-40 очков

Вам следует совершенствовать навыки самоуправления, чтобы работать эффективнее.

41-50 очков

Ваш стиль управления никуда не годится.