**Мифы корпоративной культуры**

Корпоративная культура [(Википедия)](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Почему тема корпоративной культуры занимает умы менеджеров? На мой взгляд, потому что практически любые изменения в организации затрагивают людей, а значит и влияют (или, по крайней мере, должны влиять) на корпоративную культуру, на её изменение. Неудовлетворенность менеджмента корпоративной культурой (или её частью) означает неудовлетворенность лидерами (или их стилем лидерства), способом разрешения конфликтов (противостояние вместо сотрудничества), качеством коммуникаций (разобщенность вместо командной работы), отношением к сотрудникам.

Без овладения искусством формирования и управления эффективной корпоративной культурой невозможно стать сильным менеджером. Предлагаю вашему вниманию конспект книги Данилы Демина «Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений», Издательство Альпина Паблишерз, 2010 г.

[](http://alpina.ru/book/990/list/#list)

Скачать статью в формате Word2007

В конце каждой главы книги есть вопросы, адресованные владельцам бизнеса.

*Основных заблуждений относительно корпоративной культуры только два. Первое – что она существует. Второе – что ею можно управлять.*

*Шутка. Но… В каждой шутке есть доля…*

**Миф 1. Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры – не что иное, как промывание мозгов сотрудникам.**

Составляющие корпоративной философии: видение, миссия, ценности. В компании должна быть поставлена система трансляции корпоративной культуры. Полезно знакомить с культурой кандидатов, чтобы отсеивать тех, кому такая культура неприемлема. Полезные вопросы, на которые желательно получить ответы от собственника (том-менеджера):

* что ценится в организации?
* каковы её перспективы?
* чего ждет она от своих сотрудников?
* что может и хочет им дать?
* чем она может привлечь специалиста, ищущего работу?
* что из этой информации важно для моих действующих и потенциальных сотрудников?
* каким образом я могу донести до них эту информацию?

**Миф 2. Есть компании, у которых нет корпоративной культуры.**

Корпоративная культура есть в компании всегда, а вот говорить о ней начинают, когда понимают, что корпоративная культура влияет на продуктивность и эффективность организации.

Корпоративная культура – нормы и правила осуществления деятельности организации, провозглашенные ее акционерами и разделяемые большинством сотрудников.

Можно выделить поверхностный, подповерхностный, глубинный уровни корпоративной культуры. Поверхностный уровень – это то, что можно наблюдать (даже новичку). Следующий уровень – это корпоративная философия: видение, миссия, ценности, цели. Глубинный уровень корпоративной культуры полностью зависит от убеждений (установок) тех, кто стоит у истоков компании:

* На что похожа моя компания?
* С каким сказочным героем она ассоциируется?
* Как она себя ведет (в обычной ситуации / в кризис)?
* Для чего существует компания?

**Миф 3. Корпоративную философию можно заказать, например в PR-агентстве.**

Признаки сильной корпоративной культуры:

* Наличие декларированной корпоративной философии (декларируют её собственники и топ-менеджеры; именно они решают, каким путем должна развиваться компания, какимх целей и какими средствами достигать);
* Наличие системы трансляции корпоративной философии (внутренний PR, сувенирка, корпоративные мероприятия, личное поведения руководства);
* Разделение большинством членов организации декларируемой философии (внутренний PR, «правильные» кандидаты при подборе);
* Совпадение реальных действий с декларированными ценностями (степень ответственности за это распределяется сверху вниз).

В СССР первые три признака корпоративной культуры присутствовали, а вот четвертый нарушался на всех уровнях: от генсека до дворника. Это в частности и погубило империю…

**Миф 4. Можно иметь несколько корпоративных культур – для сотрудников, для клиентов, для партнеров.**

Компаниям выгодно быть честными. Если компания хочет продемонстрировать своим клиентам дружелюбие, внимание к ним как к личностям, а при этом не уважает своих сотрудников, у нее ничего не получится: только довольный персонал может создать удовлетворенность у клиентов.

**Миф 5. «Хорошая» и «плохая» корпоративная культура.**

Корпоративная культура не бывает плохой и хорошей, она может быть эффективной и неэффективной для достижения целей организации.

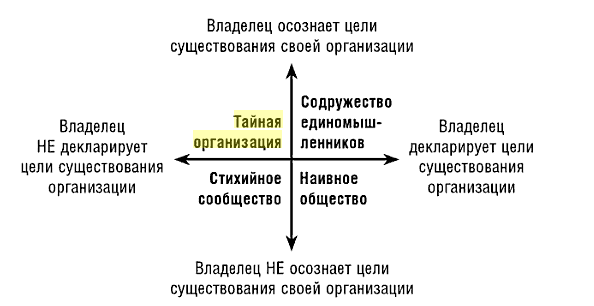
Менеджер типа Х, который на ровне глубинных убеждений считает, что люди не любят работать и будут всячески отлынивать, привнесет следующие черты в корпоративную культуру:

* Жесткая иерархия
* Дистанция между руководством и исполнителями
* Строгая отчетность
* Не ждет предложений о совершенствовании процессов!)

Менеджер типа Y, который на ровне глубинных убеждений считает, что люди любят и хотят хорошо работать, привнесет следующие черты в корпоративную культуру:

* Открытость руководства в принятии решений; привлечение сотрудников к обсуждению
* Гибкий индивидуальный подход к распределению заданий
* Контроль, направленный на развитие, а не на поиск виновных
* «Поведенческие» регламенты вводятся там, где это действительно нужно.

Предлагается типологизация корпоративных культур по двум признакам: осознание владельцем целей существования организации и открытое декларирование этих целей.



* **Стихийное сообщество:** цели не осознаны и декларированы.
* **Наивное общество**: цели не осознаны, но декларированы (хочется казаться современным).
* **Тайная организация**: цели осознаны, но не декларируются (либо собственник не понимает, зачем… «я и так плачу им ЗП, какие еще цели»; либо считает, что цели могут быть восприняты как недостойные).
* **Содружество единомышленников**: цели осознаны и декларируются.

**Миф 6. Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить.**

Основные каналы трансляции корпоративной культуры:

* Личное поведение руководителей
* Информирование и коммуникации
* Работа с персоналом
* Символика
* Специальное обучение

**Миф 7. Корпоративная культура – фишка, придуманная на западе. У нас это не работает.**

Семь принципов ведения дел в России (1912 год):

* Уважай власть
* Будь честен и правдив
* Уважай право частной собственности
* Люби и уважай человека
* Будь верен своему слову
* Живи по средствам
* Будь целеустремленным

**Миф 8. Да, корпоративная культура существует, но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно.**

**Миф 9. Вопросами корпоративной культуры должны заниматься акционеры компании, остальным нет смысла во все это вникать.**

Группы сотрудников по признаку их отношения к стратегии:

* Двигатель
* Сторонник
* Колеблющийся
* Тормоз / противник

**Миф 10. Нет смысла во всех этих «миссиях», цель существования любой коммерческой организации в получении максимальной прибыли.**

Принципы, на которых построена деятельность вашей компании интересует широкий круг стейкхолдеров. Они имеют свои интересы, которые могут не только не совпадать, а вступать в противоречия. Прояснение миссии позвоилт сплотить стекхолдеров для реализации целей компании.