

Тема:

**«Корпоративная культура. Политика и
идеология перемен»**



Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Корпоративная культура, ее элементы и функции.....	4
1.1. Парадоксы трансформационных изменений.....	4
1.2. Функции корпоративной культуры.....	5
Раздел 2. Аудит корпоративной культуры	8
2.1. Принципы анализа изменений корпоративной культуры.....	8
2.2. Пример аудита корпоративной культуры.....	9
2.3. Корпоративная культура: факторный анализ	10
2.4. Культура организации как движущая сила перемен	11
2.5. Организационные субкультуры	12
Раздел 3. Инструменты реформирования корпоративной культуры	14
3.1. Как можно изменить корпоративную культуру?.....	14
3.2. Механизмы изменения корпоративной культуры	15
3.3. Корпоративная культура, глобализация и технический прогресс	16
3.4. Корпоративная культура и сопротивление переменам.....	16
3.5. Взаимодействие с внешними консультантами как один из вопросов корпоративной культуры	17
3.6. Слияния и поглощения: корпоративная культура как зона риска.....	18
3.7. Шесть шагов по обследованию деятельности объединяющихся компаний в сфере корпоративной культуры.....	19
3.8. Вопросы, возникающие при слияниях и поглощениях	20
3.9. Как оценить эффективность интеграционных процессов на этапе слияния	21
3.10. Стратегии управления персоналом в процессах слияний и поглощений	23
3.11. Культурные аспекты этапа «замораживание».....	23
Раздел 4. Политика в организации и корпоративная религия.....	24
4.1. Политика и управление стратегическими переменами.....	24
4.2. Лидеры и агенты перемен в разных политических системах	25
4.3. Политика и идеология в бизнесе. Корпоративная религия.....	26
Заключение	27
Приложение. Шаблон опросного листа	28
Глоссарий.....	31
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	31

Введение

В настоящем курсе Вы рассмотрите корпоративную культуру организации как отдельный и очень существенный фактор, который может способствовать либо противостоять планируемому изменению, а также ознакомитесь с подходами, которые реализуют современные организации для того, чтобы изменить саму культуру организации.

Не секрет, что антагонизм корпоративных культур компании-поглотителя и поглощаемой либо присоединяемой в рамках сделок «слияние/поглощение» организации и недостаточное внимание к этой проблеме приводил не раз к краху обеих, поэтому особое внимание мы уделим сегодня именно этой категории перемен.

Как показал опрос глобальной компании Watson Wyatt, проведенный еще в 1998 году, несовместимость корпоративных культур компаний — участников крупных сделок по поглощениям и слияниям — остается основной причиной неудач, тем не менее, и сегодня реальных планов по преодолению этого разрыва практически не разрабатывается. В 1992 году Coopers&Lybrand опубликовала опрос, продемонстрировавший миру, что 85% топ-менеджеров, принимавших участие в провальных сделках M&A, заявили о различии в управленческих практиках сливаемых компаний как о главной причине краха.

В модуле «Стратегический менеджмент» Вы познакомились с современными школами стратегического менеджмента, одной из которых является школа власти, рассматривающая стратегию как результат торга внутрикорпоративных политических сил. О внутриорганизационной политике и ее влиянии на процессы перемен мы также поговорим в данной теме.

Итак, сформулируем цели и задачи данного курса:

- продемонстрировать важность культуры организации как фактора, способствующего либо препятствующего изменениям;
- ознакомить с наилучшими практиками современных организаций, касающимися подходов к реформированию культуры организации либо отдельных субкультур;
- представить опыт реальных проектов, в рамках которых организации реформировали свою культуру и проводили ее анализ;
- ознакомить с инструментами, которые позволяют провести диагностику корпоративной культуры и наметить возможные пути ее обновления;
- продемонстрировать роль политических сил в преобразовательных процессах.

Раздел 1. Корпоративная культура, ее элементы и функции

1.1. Парадоксы трансформационных изменений

Любая культура формируется не в одночасье, говорим ли мы о культуре какого-либо народа или коммерческой организации.

Как правило, зрелые компании, стабильно функционирующие на своих рынках, обладают очень стойкими и сильными культурами, которые приводят к тому, что организация становится невосприимчивой к каким бы то ни было изменениям. Сотрудникам такой организации обычно очень комфортно жить, сознавая незыблемость устоявшихся годами норм поведения и провозглашенных некогда принципов взаимодействия и организации работы. Сформулируем первый парадокс трансформационных изменений:

Чем старше и стабильнее организация, тем сложнее в ней запустить и успешно реализовать перемены. Одним из основных тормозящих факторов может стать именно сильная корпоративная культура организации.

Джеймс Мак-Нерни был назначен главным исполнительным директором ЗМ и до этого момента имел опыт многолетней работы в General Electric. Однако он скоро увидел, что то, что было естественным в GE, оказывается шокирующим в ЗМ. К примеру, он один приходил на совещания без галстука, а его прямая и резкая манера задавать вопросы часто приводила менеджмент ЗМ в замешательство.

Даже если менеджеры организации осознают, что ее культура тормозит развитие компании, даже если они владеют инструментами изменения организационной культуры, к сожалению, быстро реформировать корпоративную культуру не получается, для этого требуются годы.

Одним из **инструментов обновления или ослабления корпоративной культуры является найм разнообразных (в плане базовых принципов организации труда, разделяемых ценностей, построения взаимоотношений и т.д.) работников.**

В данном случае перед менеджером встает двойственная задача: с одной стороны адаптировать «новичка» к организационным нормам, с другой стороны — продемонстрировать, что руководство организации поддерживает самые разнообразные взгляды и точки зрения, которые привносят в организацию новый работник. Однако, если корпоративная культура организации является сильной, то она будет стремиться сгладить различия и заставить «варяга» адаптироваться, заставив потерять полностью либо частично те достоинства, ради которых он и был нанят. Соответственно, парадокс разнообразия состоит в следующем:

Менеджер, нанявший нового сотрудника, несущего в себе черты иной, по мнению менеджера, более прогрессивной культуры, должен сбалансировать две противоположные цели: с одной стороны — стимулировать новичка принять базовые ценности организации, с другой стороны — признать и стимулировать лояльное отношение своих коллег и подчиненных к различиям между людьми и многообразию рабочей силы.

1.2. Функции корпоративной культуры

Вы уже знакомы с атрибутами корпоративной культуры — теперь познакомимся с ее функциями, каждая из которых может стать существенным тормозом либо катализатором при проведении организационных перемен:

- создание общего языка;
- создание границ и критериев определения «свой» — «не свой»;
- распределение властных полномочий и статусов;
- определение внутрикорпоративных норм поведения и построения отношений между людьми;
- распределение «кнутов» и «пряников»;
- формирование корпоративной идеологии.

Раскроем функции корпоративной культуры более подробно с точки зрения, как каждое из приведенных измерений корпоративной культуры может повлиять на инновационные начинания в компании.

Таблица 1. Базовые функции корпоративной культуры организации

Функции корпоративной культуры	Краткое описание
Создание «общего языка»	<ul style="list-style-type: none"> • Если внутри организации ее члены не понимают друг друга, это представляет собой угрозу ее существованию, если понимают — это позволяет сходным образом интерпретировать происходящие внутри и вне организации события. • Единый понятийный аппарат позволяет членам организации расставлять сходным образом приоритеты (что такое хорошая/плохая работа, насколько допускается фамильярность в производственных отношениях; принято ли проявлять почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам, насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т.д). • Общий язык позволяет избежать ненужных конфликтов и эмоционального напряжения, он является базовой предпосылкой высокоэффективной координации действий разных людей, именно поэтому в мировой консалтинговой практике каждый проект, будь то внедрение системы автоматизации или управления по целям и показателям, начинается, как

	<p>правило, с установочных сессий и семинаров, где все члены проектной группы знакомятся с основными терминами и понятиями, которые будут ими использоваться в последующей работе.</p>
<p>Создание границ и критериев определения «свой» — «не свой»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Осознание различий позволяет выработать и определить свои уникальные подходы к подбору и сокращению персонала, что является крайне важным в периоды организационной трансформации. В период перемен для успеха преобразований часто нужно сломать стереотипы «свой/чужой», что требует кропотливой и длительной работы. • Наличие границы между организацией и НЕорганизацией в умах работников может существенно повлиять на успех бизнес-инициатив, которые, к примеру, ориентируются на широкое привлечение нештатного персонала, или развитие региональных сетей, в том числе — через поглощение компаний-дистрибьюторов, блокируя процессы передачи и создания новых знаний.
<p>Распределение властных полномочий и статусов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • На этапе трансформации критерии, лежащие в основе распределения властных полномочий и принятия управленческих решений, могут как повредить, так и способствовать переменам, препятствуя либо способствуя выдвижению новых агентов/лидеров перемен и предоставления им необходимых для успеха перемен статусов и полномочий. • К примеру, в одной организации, планировавшей внедрить систему бюджетирования, один из экономистов, имевший опыт участия в подобном проекте на прошлом рабочем месте, предложил себя в качестве кандидатуры на роль руководителя проекта. Однако в проектную группу были включены главный бухгалтер и финансовый директор компании, которые такого опыта не имели и, более того, не могли уделить только ограниченное время проектной работе, а также внешние консультанты. В результате и на этапе планирования проекта, и уже на стадии его реализации было допущено значительное количество ошибок, которые можно было бы избежать.
<p>Определение внутрикорпоративных норм поведения и построения отношений между людьми</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Модель предпочтительного поведения в организации, как правило, задается ее первым лицом и/или иными популярными «в народе» формальными и неформальными лидерами, которые могут способствовать созданию отдельных субкультур (в подразделениях), необычайно сильных и, порой, антагонистичных культуре, которую хотелось бы владельцу или первому лицу организации видеть. • Специфика горизонтальной и вертикальной передачи информации также может существенно помочь либо помешать переменам. При анализе ситуации стоит сделать акцент на том, по каким каналам обычно в организации «ходит» информация — по официальным или неофициальным, в каком виде — структурированном или нет, с опорой на эмоции или рациональные доказательства (статистику, факты). • Эмоциональный фон организационных взаимодействий (совещаний, рабочих встреч и т.д.) также оказывается немаловажным. Иногда новый топ может «не попасть» в струю и вызвать огонь сопротивления не только на себя, но и на проект перемен в целом. • В организации может существовать установка на внутреннюю

	<p>конкуренцию (к примеру, такое может быть в консалтинговой компании, где работают эксперты-индивидуалы, либо в ремонтной службе, где каждый мастер индивидуально работает с заказчиком) или сотрудничество. К примеру, консалтинговые компании так называемой «большой четверки» очень болезненно переходили от индивидуального стиля работы к командному, необходимому для развития их глобальных структур.</p> <ul style="list-style-type: none"> • В ряде компаний существуют особенности взаимодействия между представителями различных полов, в таких компаниях «смена пола» первого лица порой приводит к необходимости введения некоего периода адаптации для выстраивания отношений по-новому. • Предполагает ли корпоративная культура организации «выход» в сферу личной жизни? Насколько для работников конкретной организации важно, чтобы компания поощряла создание сообществ со сходными увлечениями, хобби, распространение сотрудниками продукции компании среди членов их семей? Ответы на эти вопросы Вы как менеджер должны будете дать, если, к примеру, Ваша компания решит таким образом продвигать свою продукцию (спомним, в частности, «Хочешь похудеть, спроси меня как») или инициативы других компаний сетевого маркетинга.
<p>Распределение «кнутов» и «пряников»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы в организации реализовывался принцип справедливости, должно существовать «общественное мнение» насчет возможных прегрешений или подвигов ее членов и, соответственно, вознаграждений и наказаний. Любой проект перемен, как правило, затрагивает вопрос перераспределения акцентов в этой сфере — то, что поощрялось вчера, уже может быть неприемлемо завтра. Соответственно, руководители проектом перемен должны четко отдавать себе отчет, насколько серьезны различия между «вчерашней» системой раздачи вознаграждений и завтрашней, сформулированы ли весомые аргументы в пользу подобного изменения, и готов ли персонал их воспринять.
<p>Подходы к выполнению работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • То, как именно принимаются решения в организации (единолично-коллегиально, интуитивно, на базе анализа, согласно определенной процедуре — неорганизованно) может существенно повлиять на старт и реализацию изменения. Нередко изначально декларируется, что уже на этапе оценки возможности и планирования изменения топы следуют стратегии вовлечения персонала, тогда как в момент принятия решения все идет насмарку, согласно традиционному подходу «Вы тут посоветовались, а я все же решил эдак!», тем самым нивелируется первоначальная инициатива сменить подход к выполнению работы и принятию решения. • В различных подразделениях организации могут быть годами выработаны свои особенные подходы к выполнению работы, и если с данным различием по той или иной причине руководство ранее мирилось, то при наступлении переломного момента (приход нового топ-менеджера, изменение стратегии и т.д.) команда встает перед лицом необходимости радикального изменения подходов к работе. Такая перемена, как правило, тут же воспринимается как угроза для данной субкультуры и стимулирует возникновение сопротивления или даже воинственно настроенной оппозиции, массовых увольнений.

	<ul style="list-style-type: none"> Ряд проектов перемен (к примеру, постановка управления по целям и показателям) требует от компании развития культуры делегирования полномочий и принятие на себя сотрудниками более высокой ответственности как за свои результаты деятельности, так и за своих подчиненных. Поэтому отсутствие культуры делегирования может свести на нет подобные начинания. Здесь не менее важны подходы к формулированию целей и задач (например, в аспектах критериев SMART) и реализации функции контроля — одной из базовых функций менеджера.
<p>Формирование корпоративной идеологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> Легенды и мифы о том, как компания справлялась со сложными переломными моментами, как взаимодействовала с уникальными/ценными сотрудниками, как правило, отражает те реальные ценности, согласно которым живут ее члены. Иногда способы поведения/принятия решений в кризисных ситуациях транслируются и на периоды «мирной жизни», определяя модель поведения в любой даже не столь трудной ситуации. Часто в современных организациях к формированию корпоративной идеологии подходят формально, закрепляя их в соответствующих документах, однако подчас декларируемые ценности диаметрально противоположны реальным.

Раздел 2. Аудит корпоративной культуры

2.1. Принципы анализа изменений корпоративной культуры

Если уже на этапе анализа готовности компании к переменам мы предположили, что существующая корпоративная культура может помешать планируемым в компании изменениям, мы должны в деталях определить, какие ее черты нам будут мешать, в противном случае, нельзя будет выработать конкретные меры по устранению данного системного сопротивления. Для этого необходимо провести аудит корпоративной культуры и спроектировать, какой же она должна стать в будущем.

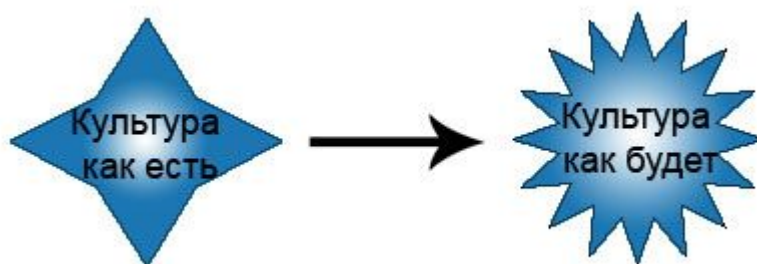


Рис.1. Аудит корпоративной культуры

При осуществлении анализа культурных ограничений преобразовательных процессов полезно прояснить следующие вопросы:

- могут ли особенности корпоративной культуры привести к ощутимому снижению производительности труда в случае старта проекта перемен?
- если да, то как можно нивелировать этот эффект, во сколько это обойдется

компании?

- каким образом можно воздействовать на основных носителей культурного наследия организации (к примеру, неформальных лидеров), вызвать их доверие и желание меняться?
- есть ли различия в восприятии базовых ценностей компании клиентами компании и ее работниками?
- насколько они существенны?
- какие способы влияния на корпоративную культуру и ее изменения в нужном нам направлении мы можем использовать?

Для описания существующего положения вещей можно воспользоваться и приведенным выше описанием функций корпоративной культуры и другими инструментами, к примеру, моделью «культурной сети» организации (cultural web), которая включает в себя следующие элементы:

- Парадигма
- Властные структуры
- Символы
- Истории и мифы
- Ритуалы и обычаи
- Системы контроля
- Организационные структуры

2.2. Пример аудита корпоративной культуры



Как есть



Как будет

Рис. 2. Пример проведения анализа культурной сети консалтинговой компании Hay Consulting

2.3. Корпоративная культура: факторный анализ

Д. Койс и Де Котиис в 1991 году выделили следующие характеристики организационного климата.

1. Независимость: ощущение самостоятельности в отношении рабочих процедур, выбора целей и приоритетов.
2. Сплоченность — ощущение общности или совместных действий в рамках организации, включая добровольное желание членов организации принять на себя материальный риск.
3. Доверие — ощущение свободы открытых контактов с членами организации, находящимися на более высоких уровнях по личным или щепетильным вопросам.
4. Ресурс — ощущение временных рамок и конкуренции за необходимые для решения задач ресурсы.
5. Поддержка — ощущение степени, в которой начальники терпимы по отношению к поступкам подчиненных, включая согласие позволить членам организации учиться на своих ошибках без боязни ответных мер.
6. Признание — ощущение того, что вклад членов в свою организацию ценится.

7. Справедливость — ощущение того, что организация придерживается стабильных политик и действует без «причуд».
8. Инновация — ощущение того, что перемены и творчество поощряются, в том числе — риск при проникновении в новые сферы, где данный член организации имеет небольшой опыт или вовсе его не имеет.

Д. Литвин и Р. Стрингер еще в конце 60-х выделили следующие факторы организационного климата, которые важны также при оценке возможности проведения тех или иных изменений в организации.

1. Структура — ощущения по поводу ограничений и свободы действий и степени формальности или неформальности рабочей атмосферы.
2. Ответственность — восприятие доверия к выполнению важной работы.
3. Риск — чувство риска и вызова в работе, ставится ли акцент на принятии обдуманного риска или на безопасных и нерискованных действиях и решениях.
4. Теплота — наличие дружеских и неформальных групп и взаимоотношений.
5. Поддержка — ощутимая готовность помочь со стороны менеджеров и коллег, акцент на взаимную поддержку.
6. Нормативы — ощущение важности скрытых или открыто выраженных целей и стандартов работы, акцента на качество и результативность работы, значимости личных и командных целей.
7. Конфликт — ощущение, что менеджеры и другие работники хотят услышать различные мнения, акцент на выявление проблем, а не на их сглаживание или игнорирование.
8. Тождественность — ощущение, что ты принадлежишь к компании, что ты ценен как член команды.

В 70-х годах прошлого столетия Харрисон разработал опросный лист, с помощью которого также можно провести аудит ситуации «как есть», выделить болевые места и уже затем спланировать программу по изменению корпоративной культуры.

2.4. Культура организации как движущая сила перемен

Как Вы уже знаете, перемены в организации — это изменение поведения отдельных сотрудников, команд, и, в итоге — всей компании. Какую роль здесь играет корпоративная культура? Обратимся к модели, которую приводит в своей книге «Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний» Т. Дж. Галпин.

Как видно, в основании всего здания факторов, влияющих на поведение работников, находятся преимущественно нематериальные, формирующие взгляды сотрудников на стратегически значимые действия. Это те факторы, которые мы обычно относим именно к корпоративной культуре. Поэтому крах многих проектов перемен связывается сегодня с невниманием к особенностям корпоративных культур, реформируемых компаний.

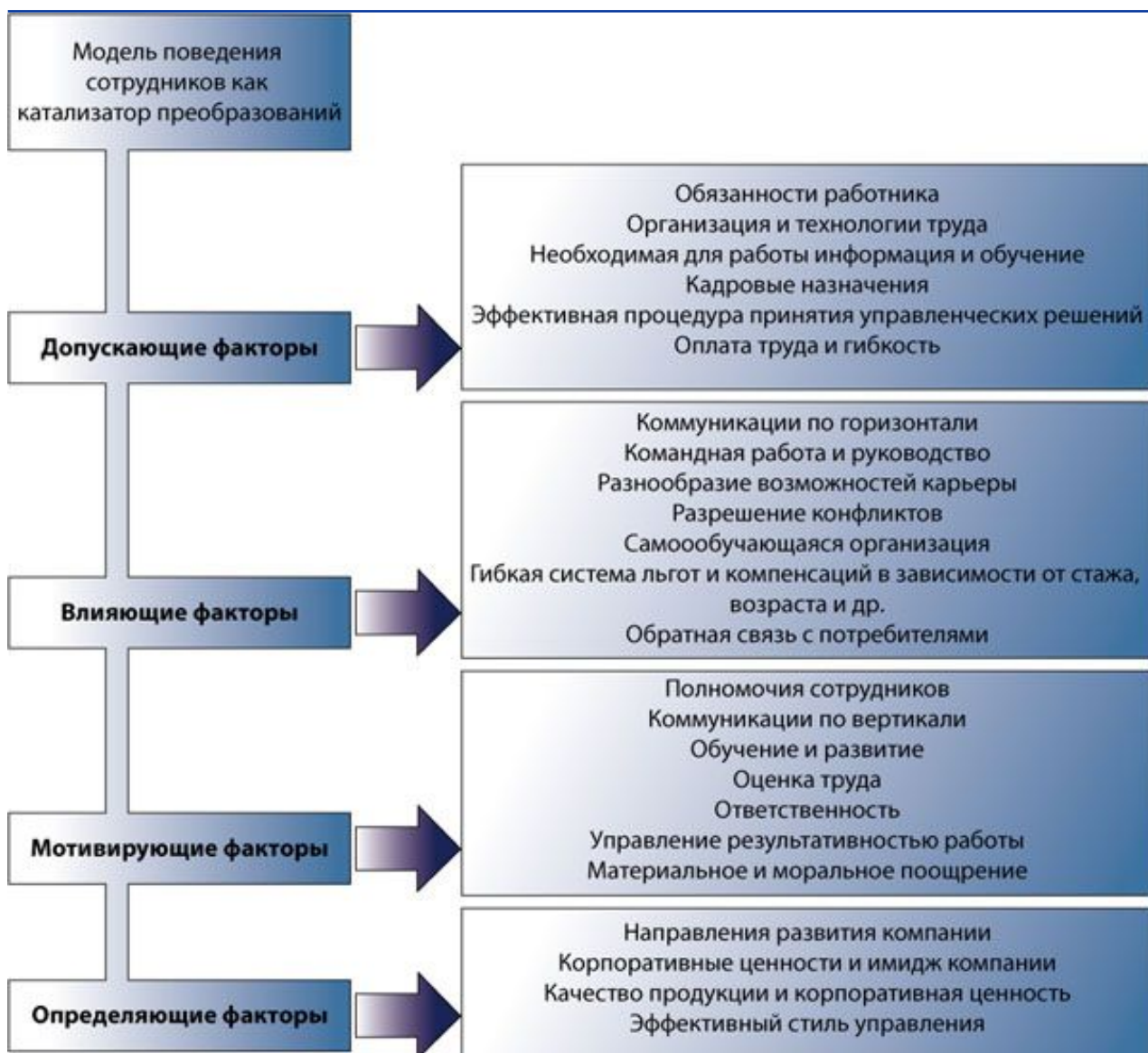


Рис. 3. Классификация факторов, влияющих на поведение работников

2.5. Организационные субкультуры

Нельзя не отметить, что в отдельных организациях субкультуры оказываются сильнее и разнообразнее культуры организации в целом, и в каком-либо подразделении компании они могут оказывать положительное, а в каком-то — отрицательное влияние на процессы изменений. Соответственно, инициатор перемен при выборе бизнес-единицы, где планируется, к примеру, провести пилотный проект, должен быть особенно внимателен к тому, насколько корпоративная культура этого подразделения будет способствовать/препятствовать переменам.

В холдинговой торговой структуре было принято решение ввести систему электронного документооборота и минимизировать телефонное и очное общение менеджеров региональных представительств между собой, сместив акцент на использование e-переписки и общения на недавно открытом интранет-портале (головная компания хотела обеспечить большую прозрачность таким образом). Однако, одним из важных атрибутов

субкультуры большинства региональных представительств было частое общение менеджеров между собой, в том числе, подразумевавшее выход «в личные сферы», более того, региональные менеджеры были убеждены, что без голосового либо очного контакта их работа будет выполняться неэффективно. Поэтому если в головном столичном офисе проект худо-бедно продвигался, то в регионах, несмотря на проведенные курсы обучения и ознакомления с возможностями Интранет-портала и системы согласования ключевых документов, все оставалось по-прежнему: менеджеры формально подходили к е-среде общения, оставляя в ней скупые сообщения о выполнении плана и электронные копии договоров, более того, сетовали на увеличившуюся в связи с переходом на е-документооборот нагрузку.

Тут вспоминается уже известный Вам лозунг «Думай глобально, действуй — локально» (Think Globally, Act locally), предостерегающий лидера перемен от поспешных действий, если эти действия планируется проводить в отдаленных территориально удаленных подразделениях, особенно это касается представительств в других странах или этнических образованиях, где на работу привлекается местная рабочая сила.

В организациях часто можно выделить неконфликтующую субкультуру (ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами рассматриваемой группы и дополняются другими). Для регионального подразделения или отдельного бизнес-направления это вполне нормально, так как работающие в них люди таким образом адаптируют культуру к региональным особенностям либо специфике бизнеса. Согласитесь, культуры компаний по продаже бижутерии и строительных материалов, как правило, отличаются, а если эти два бизнеса — это два направления деятельности одной компании?!

В ряде случаев в организациях появляются и взращиваются контркультуры, ценности которых антагонистичны доминирующей в организации культуре. Подобные явления могут быть связаны, в первую очередь, с расхождением формальных и неформальных лидеров организации в подходах к управлению и видении будущего организации. В отдельных случаях контркультура может представлять собой угрозу для бизнеса в целом, тогда просто необходимо предпринять серьезные действия по ее нивелированию, к примеру, можно перевести работника-«вдохновителя» контркультуры в другое подразделение либо прибегнуть к более жестким мерам.

В ряде случаев контркультура может стать и полезной бизнесу, если намечается его реформирование, а доминирующая культура не будет способствовать планируемому проекту перемен. В таких случаях лидерам перемен необходимо обеспечить перерастание «экономически целесообразной контркультуры» в доминирующую.

Но что же делать, если Вы уже на этапе оценки возможности проведения очередной «корпоративной революции» поняли, что культура организации или подразделения будет тормозить Ваше начинание? Видимо, Вам остается только изменить саму корпоративную культуру!

Раздел 3. Инструменты реформирования корпоративной культуры

3.1. Как можно изменить корпоративную культуру?

Отметим еще раз, что культура каждой организации уникальна и что характеризовать ее как «хорошую», «идеальную» либо «плохую» по меньшей мере непредусмотрительно. Согласно Фенхаму и Гюнтеру, у успешно функционирующей организации культура должна быть «соответствующей». Что авторы концепции понимают под этим? Обратимся к первоисточнику: «Соответствующая культура состоит из согласованных элементов, и ее разделяют все члены организации; это делает такую организацию уникальной, выделяя ее, таким образом, из числа других».

Культура не статична, она развивается в любой организации и проявляет себя по-разному в различных ситуациях. Соответственно, нет идеальных инструментов управления ею, и можно рассматривать все подходы к ее изменению через призму особенностей ситуации и целей, наличие которых и обусловили потребность в «культурной революции».

Помочь в изменении корпоративной культуры организации может следующее:

- радикальное изменение внешнего окружения организации либо политических тенденций (к примеру, денационализация компании);
- введение новых ценностных ориентаций через спланированные акции (к примеру, введение программ, стимулирующих клиентоориентированность персонала; введение системы вознаграждений за командную работу или определенные результаты деятельности и т.д.);
- целевой подбор персонала, обладающего определенными ценностями и несущего в себе основные атрибуты новой и нужной в плане поддержки стратегических решений компании культуры, и соответственно, введение новых критериев подбора персонала;
- увольнение отдельных работников и, особенно, руководителей — носителей сильных противоречащих стратегии компании субкультур, радикально отклоняющихся от принятых норм поведения;
- личный пример первого (первых) лиц организации и целевое обучение либо коучинг руководителей;
- аудит и целенаправленные акции по изменению психологического контракта;
- вовлечение сотрудников, клиентов и партнеров организации в обсуждение атрибутов существующей в компании корпоративной культуры и разработку формализованного перечня ценностей компании, поддерживающих ее стратегию.

В любом случае, любые инициативы по проведению «культурной революции» должны начинаться с аудита существующего положения вещей, для чего можно воспользоваться как анализом культурой сети, так и проверенными временем опросниками Харрисона и

других.

3.2. Механизмы изменения корпоративной культуры

Условно можно разделить все механизмы изменения корпоративной культуры на первичные и вторичные.

Таблица 2. Механизмы изменения, формализации и закрепления корпоративной культуры

Первичные механизмы внедрения	Вторичные механизмы формализации и закрепления
<p>На что обращают внимание, что оценивают и контролируют лидеры</p> <p>Поведение лидеров в кризисных ситуациях</p> <p>Критерии распределения дефицитных ресурсов</p> <p>Ролевое моделирование, обучение и наставничество</p> <p>Базовые критерии «раздачи пряников» и повышения статуса работника</p> <p>Базовые критерии при найме, отборе, продвижении и увольнении работника</p>	<p>Структура организации</p> <p>Организационные процедуры и системы</p> <p>Обычаи и ритуалы</p> <p>Дизайн офиса</p> <p>Истории, легенды, мифы об определенных лицах и событиях</p> <p>Официальное провозглашение организационных ценностей и философии</p>

Данное деление отражает не что иное, как базовую модель корпоративной культуры Э. Шайна.



Рис. 4. Модель Э. Шайна

3.3. Корпоративная культура, глобализация и технический прогресс

А если Вы планируете работать с удаленными офисами или виртуальными командами, как быть? На чем сделать акцент? Современная периодика и практика глобальных и федеральных (если мы говорим только о России, к примеру) компаний говорит о том, что в данном случае особое внимание нужно уделять формальной стороне - идеология и базовые ценности компании должны стать публичными, для этого они должны быть ясно сформулированы и представлены в соответствующих документах.

С другой стороны, необходимо обеспечить хотя бы периодические очные контакты сотрудников удаленных или виртуальных офисов с ядром фирмы, если таковое является носителем способствующей успеху организации корпоративной культуры и совместные мероприятия. Таким образом, каждый сотрудник, погружившийся в корпоративную культуру головного офиса компании, может стать агентом внедрения корпоративной культуры в филиале либо удаленной рабочей группе.

Так к примеру, работники филиалов Московской бизнес-школы периодически приезжают в головной офис и работают временно в составе команды головного офиса. Иногда для впитывания основных культурных «флюидов» достаточно пообедать или поужинать с коллегами из других офисов. Не зря считается, что зарождение корпоративных культур связывается с Генри Фордом, который здоровался за руку с рабочими заводов и лично поздравлял их с семейными торжествами!

3.4. Корпоративная культура и сопротивление переменам

Перечислим несколько ситуационных факторов, которые уменьшают значимость корпоративной культуры как фактора сопротивления изменениям и способствуют реализации инициатив по намеренному ее реформированию.

Во-первых, это серьезная кризисная ситуация, которая способна вынудить людей задуматься об эффективности существующей в организации культуры. Это может быть значительное снижение финансовых показателей, внедрение принципиально новых технологий компанией-конкурентом, появление новых товаров или услуг-заменителей. Настоящим вызовом оказывается, к примеру, денационализация бывших государственных предприятий, работники которых с трудом и отнюдь не сразу осознают, что «в рынке» клиентоориентированность выходит на передний план, и ее отсутствие может привести к краху новоиспеченного негосударственного бизнеса.

Во-вторых, это смена руководителя организации или подразделения. Новый руководитель-лидер может предложить альтернативный набор ценностей и норм, которые способны привести организацию к лучшим результатам, а ее работников — к более комфортным условиям труда и вознаграждения. Однако все ли лидеры могут реально это сделать?

В-третьих, культура молодой и/или небольшой организации. Чем моложе компания, тем проще изменить нормы поведения и набор ценностей ее работников, тем проще измениться самим и способствовать изменению принципов и ценностей ее

руководителям.

В-четвертых, слабая корпоративная культура. Чем сильнее привержены работники ценностям и нормам бытия в организации, тем сложнее что-либо менять.

3.5. Взаимодействие с внешними консультантами как один из вопросов корпоративной культуры

Работу с корпоративной культурой организации можно сравнить с трудом личного психолога. К существующей культуре необходимо относиться крайне деликатно, поэтому если Вы как заказчик будете чувствовать, что консультант Вам чем-то не подходит, лучше откажитесь от его работы, и постарайтесь подыскать другого. При проведении первых бесед Вы сможете понять, насколько привлекаемого консультанта будет интересовать текущее состояние Вашей культурной среды, поэтому стоит обратить особое внимание на то, коснется ли приглашаемый Вами консультант в первых ознакомительных беседах с заказчиком аспектов, связанных с:

- стратегией и миссией компании;
- персональными изменениями в руководстве и стилем управления;
- оценкой силы/слабости корпоративной культуры и субкультур;
- фазой жизненного цикла организации;
- демографическим составом основной массы Ваших работников;
- корпоративными процедурами, обычаями, стилем общения и т.д.

Аналитический подход к анализу и проектированию будущей корпоративной культуры (разложение ее на отдельные компоненты) можно только приветствовать, так как понятие «хорошая корпоративная культура», равно как и плохая, не имеет смысла.

Если заказчик проекта по изменению корпоративной культуры ставит задачу расплывчато: «Хочу, чтобы корпоративная культура была лучше», — надо быть готовым к тому, что консультант будет стремиться начать свою работу со стиля управления и имиджа первого лица компании и его сподвижников, так как согласно Э.Шайну, самый действенный механизм насаждения ценностей — это поведение руководителя организации.

В любом случае, выбор «своего» консультанта по изменению корпоративной культуры — дело непростое и потребует от менеджмента определенных усилий.

Вспомним библейский сюжет — Моисей 40 лет водил по пустыне евреев, пока в людях не начали сами собой «прорасти перемены». Поэтому лучше заранее планировать преемственность проекта и обеспечить внешнему консультанту возможность передать свои наработки и подходы (к примеру, внутреннему менеджеру по организационному развитию или управлению персоналом, который сможет продолжить начатое) за непродолжительный срок.

3.6. Слияния и поглощения: корпоративная культура как зона риска

Слияния и поглощения (Mergers and Acquisitions, M&A) — это те проекты перемен, где культурная составляющая более чем велика. Так как в других темах программы мы практически не касались данных проблем, поговорим немного подробнее об этих проектах. Согласно модели Watson Wyatt для успешного проведения подобных сделок необходимо реализовать следующие последовательные шаги:

Заметим, что в реальной жизни чаще всего не все фазы реализуются последовательно, либо нарушаются связи между ними, обозначенные на рисунке пунктирными линиями.

Вопросы, связанные с корпоративной культурой, или, точнее, корпоративными культурами сливающихся компаний и новой желаемой культурой конгломерата, встают как на стадии оценки текущей ситуации, так и на этапе анализа возможности проведения сделки и стадии реального объединения.



Рис. 5. Модель объединения компаний Watson Wyatt

К примеру, если Вы привыкли принимать решения быстро и решительно двигаться вперед, а поглощаемая компания предпочитает более взвешенный и медленный подход, то принятие управленческого решения по процедуре слияния будет отнюдь не простым. Соответственно, еще до формального заключения сделки менеджерам, планирующим подобные преобразования, рекомендуется поработать с «культурным риском» следующим образом:

- разработать либо адаптировать уже апробированную методику анализа корпоративной культуры;
- задокументировать существенные расхождения или совпадения во взглядах и ценностях, имеющих значение для успеха интеграции;
- разработать план минимизации «культурного риска», ответив на вопросы, как

можно было бы нивелировать существенные расхождения и культурные различия.

Приведем ряд примеров, которые демонстрируют, насколько данный вопрос существенен.

- *В начале 1990-х годов компания AT&T поглотила компанию NCR, не придав внимания существенным различиям их корпоративных культур. Объединенные профсоюзным движением AT&Tшники не желали работать совместно с персоналом NCR, привыкшим к директивному жесткому управлению «верхов». Вполне естественно, когда бывшим сотрудникам NCR предлагали назвать боссов «тренерами» и снять двери в кабинетах топ-менеджеров, чтобы сделать их более доступными рядовому персоналу, это вызвало наисерьезнейшую волну сопротивления, причем не только самих топов (из 30 человек их осталось 4, остальные уволились), но и рядового персонала. Когда компания-поглотитель осознала свою ошибку и перепродала NCR, ее убытки составили около 3 млрд. долл. США, а поглощенная компания «подешевела» вдвое.*
- *В 1993 году известный авиаперевозчик Southwest Airlines приобрела Morris Air, потратив предварительно несколько месяцев на сравнительное исследование корпоративных культур. Известная своим духом ориентации на победу и корпоративной гордостью, Southwest хотела подобрать партнера с подобной культурой. В результате интеграционные процессы завершились менее чем за 1 год, хотя изначально на них отводилось 3 года.*

3.7. Шесть шагов по обследованию деятельности объединяющихся компаний в сфере корпоративной культуры

1 шаг. Предварительное планирование.

Определение целей «культурного аудита». Определение основных вопросов, подлежащих изучению. Оценка доступности необходимой для проведения анализа информации, каналов ее получения и необходимых для этого организационных решений. Формирование команды аудиторов из менеджеров и рядовых специалистов обеих компаний, определение сроков проекта, распределение ответственности.

2 шаг. Первичный сбор информации

Исследование открытых источников информации, интервью с работниками, разработанных политик (подбор персонала, следование корпоративным ценностям, наполнение сайта Intranet и т.д.), выявление основных проблем.

3 шаг. Разработка рекомендаций по проведению целевых интервью и дополнительных исследований

На базе результатов анализа второго шага и сформулированных гипотез планируется более глубокое исследование (опросы, интервью, анкетирование, фокус-группы и т.д.), результаты которого должны будут подкрепить промежуточные выводы, сделанные на предыдущем этапе, определяется необходимая для получения валидных результатов

выборка.

4 шаг. Выборочное обследование персонала.

5 шаг. Обобщение информации и составление отчета и предварительного плана интеграционных мероприятий.

6 шаг. Разработка процедур интеграции компаний в сфере корпоративной культуры.

3.8. Вопросы, возникающие при слияниях и поглощениях

Каждая сделка M&A уникальна, поэтому нельзя сказать определенно, на какие факторы необходимо обратить внимание аудиторам корпоративной культуры, однако чаще всего при слияниях и поглощениях на передний план выходят следующие вопросы.

Таблица 3. Вопросы, возникающие при M&A

<p>1. Культура и стратегия.</p>	<p>Каковы ключевые факторы деятельности, влияющие на реализацию выбранной компанией стратегии? В чем состоит существенное отличие одной компании от другой в рассматриваемом сегменте рынка? Как в компании пропагандируется видение, миссия и корпоративные ценности?</p>
<p>2. Ключевые показатели деятельности.</p>	<p>Что именно оценивается в компании и почему, как выявляются те самые параметры деятельности, которые надо оценивать? Знают ли клиенты компании об этих показателях? Насколько компания удовлетворяет потребности своих клиентов?</p>
<p>3. Процедуры управления.</p>	<p>Как взаимосвязаны между собой отдельные подразделения и работники? Какой подход к управлению доминирует — процессный либо функциональный? Насколько менеджеры разных ступеней организационной иерархии ориентированы на удовлетворение нужд покупателя как безусловный приоритет? Как реализуются основные коммуникации, есть ли кроссфункциональные потоки информации?</p>
<p>4. Планирование и контроль.</p>	<p>Есть ли в компании формальные процедуры контроля и как они выполняются? Какому виду контроля отдается предпочтение — формальному или неформальному? Вовлекаются ли в процесс стратегического планирования и бюджетирования линейные менеджеры и рядовые работники? Какова процедура принятия управленческих решений, есть ли процедурные отличия для рутинных и стратегических решений? Насколько самостоятельны менеджеры в принятии различных типов управленческих решений? Какой стиль принятия решений свойственен компании — партнерский, делегирования полномочий на нижние уровни управления или жестко административный? Задokumentированы ли правила принятия решений или к данному вопросу компания подходит гибко?</p>
<p>5. Организация труда.</p>	<p>Насколько распространены коллективные/проектные формы организации труда, коллективная /индивидуальная ответственность за результаты труда? Есть ли традиции формирования</p>

	<p>кроссфункциональных команд? Если да, то с какой целью? Насколько самостоятельны/регулярно контролируются сотрудники в решении ежедневных задач (действия, качество, выбор инструментов и решений)? Существует ли связь задач работников со стратегией компании, если да, то каким образом это реализуется? Принимают ли работники участие в мероприятиях, комитетах, проектах, не связанных непосредственно с их обязанностями?</p>
<p>6. Политики использования ИТ.</p>	<p>Какие информационные технологии используются в обеих компаниях, как они способствуют повышению результативности труда? Используется ли активно е-общение (электронная почта, видеоконференцсвязь и т.д.)? Какие базы данных и иные ИТ-ресурсы и насколько активно и регулярно используются персоналом?</p>
<p>7. Окружение и внешний вид.</p>	<p>Каков внешний вид производственных и офисных помещений (роскошный/скромный, старый/новый, open space либо отдельные кабинеты и т.д.)? Существуют ли корпоративные требования к имиджу сотрудников? Есть ли возможность свободно перемещаться по офису? Как влияет стиль общения работников на выполнение ими своих обязанностей?</p>
<p>8. История компании и перспективы.</p>	<p>Какие события в прошлом повлияли на формирование компании в ее нынешнем виде? Какие ожидания от компании у основной массы работников? Какие мероприятия наиболее ценны для основной массы сотрудников, что работники хотели бы сохранить в будущем?</p>
<p>9. Система распространения информации.</p>	<p>Насколько информация, интересующая работников (финансовое положение компании, проблемы с текущей деятельностью и т.д.) распространяется в компании? Какая информация распространяется наиболее часто? Что считается конфиденциальной информацией? Какие каналы передачи информации используются?</p>
<p>10. Повседневное общение.</p>	<p>Каков стиль повседневного общения работников — формальный или неформальный? Доводятся ли приказы, инструкции, рекомендации до работников в письменном или устном виде? Могут ли сотрудники пообщаться непосредственно со своим руководителем, если да, то каким способом преимущественно?</p>
<p>11. Стиль поведения топ-менеджеров и лидеров.</p>	<p>Является ли развитие сотрудников одной из задач руководителя? Какой тип отношений начальник-подчиненный считается общепринятым?</p>
<p>12. Человеческий капитал.</p>	<p>Является ли служба по управлению персоналом стратегически значимым подразделением? Ориентированы ли программы мотивации на поощрение желаемого типа поведения работников? Как можно охарактеризовать отношение компании к своим работникам? Подчеркивает ли компания их ценность, если да, то как именно?</p>

3.9. Как оценить эффективность интеграционных процессов на этапе слияния

Опрос, проведенный компанией Watson Wyatt в 1998-1999 годах, демонстрирует следующие наиболее значимые мероприятия, которые должны быть реализованы в ходе

интеграции:

- сохранение ключевых специалистов (76% опрошенных);
- коммуникации (71% опрошенных);
- сохранение ключевых топ-менеджеров (67% опрошенных);
- интеграция корпоративных культур (51% опрошенных).

Итак, решение о слиянии принято. Однако вследствие высокого риска возникновения осложнений и препятствий на пути рождения и создания Новой компании, согласно рекомендациям Галпина Марка-Хэндона, необходимо проводить мониторинг ситуации. Для этого можно использовать небольшой опросный лист для проведения исследования среди выборки вовлеченных в процесс слияния работников обеих компаний, а также дальнейшего обсуждения обезличенных результатов опроса более широкими группами работников. Для «чистоты эксперимента» результаты опроса лучше обсудить в фокус-группах, сформированных из сотрудников подразделений, где ранее опрос не проводился. Таким образом, можно и проверить полученные в ходе опроса результаты, и сообщить информацию об общих тенденциях широкому кругу работников. Подобный опросник рекомендуется использовать регулярно и на этапе планирования M&A, и после запуска процедуры слияния.

Один из наиболее эффективных методов изменения того, каким именно образом одни люди видят и воспринимают других, — это просто собрать их в одной комнате и дать им возможность поработать над чем-нибудь совместно.

Компания холдингового типа Sioux Valley Health System после нескольких поглощений стала активно претворять в жизнь программы развития лидерского потенциала сотрудников. Основной целью программы было формирование общей культуры — катализатора организационных изменений и формирование кадрового резерва на управленческие позиции — около 250 работников (Всего работников — 10 000).

Учебные сессии представляли собой диалог по поводу корпоративных изменений, стимулирующий развитие культуры командной работы и общего видения будущего организации. Группы из 24 человек разных должностей и специальностей — врачи, сиделки, бухгалтеры, менеджеры — собирались один раз в месяц и обсуждали возможности, стоящие перед компанией. Между очными сессиями они изучали и готовили информационные тематические материалы, что также занимало 8-16 часов в месяц. Темы для обсуждений были все связаны с вопросами лидерства и включали:

- межличностные отношения;
- сценарное планирование;
- организационное развитие;
- мотивация и др.

Каждая группа была поделена на 4 команды по 6 человек для того, чтобы к завершению программы каждая из них разработала стратегическую инициативу и подготовила бизнес-план ее реализации, обосновав необходимость и привлекательность такого управленческого решения. Итоговые проекты были представлены комиссии, состоявшей из топ-менеджеров и внешних экспертов, был проведен конкурс лучших работ с вручением ценных призов. Участие в учебной программе способствовало не только повышению удовлетворенности персонала компании, что было проверено с помощью опросов, но и должностному повышению наиболее талантливых учеников.

(По материалам Six Annual Corporate University Xchange Benchmarking study)

3.10. Стратегии управления персоналом в процессах слияний и поглощений

Практика показывает, что если при сделках M&A основные проблемы связаны с человеческим капиталом и корпоративной культурой, то проактивная позиция HR-профессионалов при поддержке высшего руководства способна определить успешность или неуспешность проекта.

Следует отметить, что на ранних этапах интеграции функция HR должна быть сконцентрирована на:

- формировании единого штатного расписания;
- отборе или увольнении;
- кадровых назначениях;
- разработке модели единой системы вознаграждений;
- разработке политики закрепления кадров на интеграционный период.

На завершающем этапе M&A управление человеческими ресурсами ориентировано, прежде всего, на организацию поддержки стратегических начинаний Новой компании со стороны персонала. Эта непростая задача становится еще более сложной в случае международных сделок. Чтобы добиться стратегически ориентированных действий работников объединенной компании, необходимо «настроить» систему мотивации на поощрение стратегически значимых действий и шаблонов поведения работников. Для этого можно использовать инструментарий управления по целям и показателям, стимулируя выстраивание корпоративной культуры, поощряющей ориентацию работника на результат и обмен знаниями.

3.11. Культурные аспекты этапа «замораживание»

Не так давно консалтинговыми компаниями был проведен опрос относительно важности тех или иных факторов для успеха проектов перемен. 49% опрошенных считают, что часто перемены терпят крах из-за того, что не уделяется достаточного внимания закреплению достигнутого и интеграции результатов перемен в корпоративную культуру компании. 27% опрошенных считают, что это связано с тем, что большинство менеджеров не стремится изменить свое поведение, тем самым, декларируя свое негативное либо пренебрежительное отношение к результату перемен.

Это означает, что перемены не укоренились в корпоративной культуре организации, не созданы внутренние «ограничения» и стимулы, которые бы побуждали менеджмент изменить свое поведение и служить примером ролевой модели для своих подчиненных. Именно поэтому столь важно учитывать как на этапе планирования изменений, так и на этапе их завершения, когда уже пропет победный гимн, культурные аспекты. К примеру, если введение официально провозглашенных требований к имиджу сотрудников сопровождается регулярным появлением первого лица и его сподвижников в офисе в «вольном одеянии», то сотрудники организации, как показывает практика, вскоре смягчат требования к себе в плане обязательности надевания галстуков или костюмов определенных цветов.

Раздел 4. Политика в организации и корпоративная религия

4.1. Политика и управление стратегическими переменами

И российские, и зарубежные авторы отмечают значимость политических сил и течений, которые могут как положительно, так и отрицательно повлиять на процессы перемен.

К примеру, Дж. Уолтон в своей монографии предлагает следующую модель, которая позволяет определить, кто и какие роли играет в процессах организационных изменений.



Рис. 6. Место политических процессов в управлении переменами

Согласитесь, часто в организациях, вступающих в процесс перемен, появляются свои «политические партии» со своими лидерами и группами поддержки, стремящиеся привлечь в свои ряды новых соратников и готовые защитить свое видение будущего или путь, который к нему приведет (стратегию). Поэтому при планировании перемен очень важно оценить, как перемены повлияют на власть, статус его участников, престиж определенных команд/групп.

Согласно Дереку Пью, все менеджеры и неменеджеры организации действуют одновременно в трех системах — рациональной (что лучше для компании и ее членов сегодня), профессиональной (как изменение повлияет на методы работы, ее разнообразие, карьерный рост и т.д.) и политической, при этом думать, что политические и профессиональные аспекты здесь преобладают — роковая ошибка.

Если рассматривать изменение только через призму сфер влияния и власти, то планирование и реализация преобразований, согласно Джеффри Пфефферу, будет выглядеть следующим образом:

- формулирование целей перемен;
- прояснение картины зависимостей и взаимосвязей — от каких влиятельных лиц зависит выполнение Вашей работы;
- прогнозирование их возможной реакции и точек зрения;
- анализ оснований для властных полномочий всех, выделенных на предыдущем этапе, влиятельных лиц, ранжирование их по степени оказания влияния на принятие решений;
- анализ предпосылок личной власти инициатора перемен, поиск дополнительных источников власти для установления контроля над ситуацией;
- выбор стратегии и политических приемов (тактики), соответствующих текущей ситуации;
- выбор конкретного способа действий.

Политический подход к работе с сопротивлением персонала состоит в том, что для получения эффекта перемен необходима власть, причем большая, чем у Ваших политических противников. Для лидера перемен-политика крайне важно:

- определить наиболее значимые источники власти в Вашей организации и понять, как их можно обратить в свою пользу;
- знать/чувствовать, как именно обретаются властные полномочия в конкретной компании, это особенно значимо для управленцев, работающих в компании недавно;
- разработать тактику и политику использования личной власти и власти других влиятельных лиц.

Чем лучше менеджер «чувствует», что есть власть в его организации, тем проще ему активно участвовать в решении организационных недугов, тем эффективнее и быстрее будут реализовываться его инициативы. Именно поэтому нельзя не учитывать политические аспекты трансформационных процессов.

4.2. Лидеры и агенты перемен в разных политических системах

Давайте посмотрим, как будет вести себя лидер перемен в каждом из трех типов организаций (унитаристской, плюралистской и радикальной).

Лидер-унитарист, живущий согласно девизу «Вместе наляжем, и все получится», настроен на подавление или избегание конфликтов, стремясь к объединению людей для достижения определенной цели. Вспомним хотя бы широко применяемый сегодня подход управления по целям. В данном случае организация и лидер перемен рисуют себе единственно правильный путь в будущее, записывая всех, несогласных с данной точкой зрения, в инакомыслящие или еретики. Это может привести к некоей слепоте и игнорированию новых возможностей или появившихся угроз. Де факто лидер-унитарист

может и не верить в единственность предлагаемого им решения/цели, но целенаправленно использовать мобилизующий и объединяющий окружающих потенциал «Мы нашли верное решение, и будем ему следовать». Как правило, лидер-унитаристы прекрасные идеологи и склонны формировать в организации корпоративную религию, базирующуюся на объединяющих целях и ритуалах (см. ниже).

Лидер-плюралист понимает неизбежность существования в организации групп с различными интересами, соответственно, его подходы к управлению фокусируются на балансировке этих интересов и продуктивному управлению конфликтами, рассматривая их как средство продвижения к поставленным целям, оперативного реагирования на вызовы внешней среды и постоянного самообучения. Лидеры-плюралисты предпочитают, к примеру, сценарное планирование выбору единственного варианта стратегии. Главная проблема — это удержать конфликт в конструктивном русле, выбрать инструмент управления конфликтом в зависимости от ситуации и соответствующий стиль управления.

В **радикальных** организациях уже не удастся продуктивно использовать конфликты для их развития и стимулирования перемен. Здесь лидеры перемен, в первую очередь, опираются на формальные способы решения спорных вопросов, к примеру, в тех ситуациях, когда необходимо закрыть отдельное предприятие или перевести его в другой регион. Антагонизм белых и синих воротничков, способствующий конфликтам такого рода, может привести к таким радикальным непопулярным решениям как массовые увольнения либо банкротство охваченного длительной забастовкой предприятия.

4.3. Политика и идеология в бизнесе. Корпоративная религия

Когда мы говорим о политике, нельзя не уделить внимание и идеологии, именно поэтому сегодня считается бестселлером книга Й.Кунде «Корпоративная религия». Согласитесь, современные корпоративные гимны — почти молебны — перед началом каждого оперативного совещания напоминают всем, кому за 30, времена Советского союза, где именно идеологической стороне управления уделялось огромное внимание.

Процитируем Кунде: «Корпоративная религия — консенсус, настраивающий многие умы на один лад. Для достижения успеха значение имеют единство установок и общий путь к созданию ценности. Компания, управляемая корпоративной религией, предлагает работу только ее адептам». А это значит, что навыки и компетенции уходят на второй план, и единственно значимым становится приверженность определенной идеологии, ритуалам, правилам. Вот пара примеров, приводимых И.Пасаком в своей статье.

Пример 1. *Advanced Metal Construction* — компания, производящая посуду, электроплиты и пр. В 10 утра в субботу съезжаются «партнеры», и начинается шоу. Сначала все рассаживаются. Выходит Глава. Звучит Гимн Компании. Все встанут и стоя поют. У некоторых на глазах слезы. По окончании гимна обнимаются с соседями и рассаживаются опять. Затем Глава в течение получаса рассказывает «о том, как хорошо работать в нашей компании». Это надо видеть и слышать: человек беснуется, кричит, срывается на хрип и визг, заламывает руки, каждый логический блок завершает криком «АМС!!! АМС!!! АМС!!!». К середине речи вместе с ним кричит

уже весь зал. Если в компании за прошедшую неделю появился новый продукт, его помпезно выносят на Бархатной подушке и ставят на столик. За этим следует тишина, все с горящими (действительно!) глазами рассматривают это Чудо, затем начинается шепот, переходящий в гул и крики: «Я хочу это! Я хочу это! Я! ХОЧУ! ЭТО!». Затем выходят «региональные Партнеры» и хвастаются, кто сколько продал. Рассказывают на сцене, перед всеми, подпрыгивая и плача. На перерыв люди выходят со слезами на глазах.

Пример 2. (Российская практика).

- *Мы — Партнеры по достижению Цели — построения самой эффективной сбытовой сети. Мы не просто строим большую Компанию, мы снабжаем россиян товарами по самым низким ценам.*
- *Большую часть времени в своей жизни мы проводим на работе либо с мыслями о работе. Поэтому все наши способности подчинены целям Компании. Это не принудительная, а осознанная концентрация, потому что без подлинной концентрации нет результатов, нет целей. Мы избраны для реализации этой великой Цели.*
- *Мы создаем систему торговли нового типа. Главная наша цель — создать самую эффективную сбытовую сеть в мире.*
- *Быть Партнером Компании чрезвычайно почетно. Само членство в коллективе компании доказывает высокий статус человека в обществе, городе, России. Такого коллектива больше не будет, потому что он уникален.*
- *Цель должна быть достигнута любой ценой. Для нас нет невыполнимых задач. Любую проблему можно решить. Работать — значит иметь проблемы. Решать их — значит управлять своей жизнью.*
- *Наш коллектив обладает внутренним знанием. Его неизбежно и постепенно теряют, уходя из Компании. Это знание невозможно украсть, однако его нельзя раскрывать врагам. Раскрывая знание врагам, человек теряет знание и собственную эффективность.*
- *Существуют хитрые враги, которые исподволь разрушают Пирамиду соответствия. Если врага невозможно победить, необходимо уклониться от контакта с ним с наименьшими потерями для Компании.*
- *Каждый Партнер должен осознать и передать знание другим Партнерам: Истинное знание дает опору и свободу.*

Поможет ли религиозное единение проведению процессов перемен в компании? Не усложнит ли последующую реакцию компании на внешние условия? Однозначного ответа на эти вопросы, пожалуй, сегодня не существует, выбор за Вами, уважаемые читатели и зрители!

Заключение

Итак, мы с Вами рассмотрели с разных сторон корпоративную культуру организации — и как некую среду, сопротивляющуюся либо способствующую организационным

преобразованиям, и как объект трансформационных усилий менеджмента. Отдельно мы с Вами поговорили о таких наисложнейших программах изменений, как слияния и поглощения, и уделили определенное внимание политике в бизнес-среде и трансформационных процессах. Автор пособия искренне надеется, что представленный материал будет полезен всем без исключения участникам программы и позволит, вооружившись знаниями, руководить успешными преобразованиями в своих организациях и выстраивать такую культуру (субкультуру) в своей команде, которая позволяла бы Вашим организациям эффективно работать в эпоху перемен, а также деликатно и умело управлять «культурными революциями».

Приложение. Шаблон опросного листа

Предлагаем Вам познакомиться с шаблоном анкеты, которая может заполняться сотрудниками двух объединяющихся компаний X и Y, решивших объявить себя Новой компанией и провозгласить новый меморандум.

ИНСТРУКЦИЯ К ЗАПОЛНЕНИЮ

Пожалуйста, отметьте, в какой компании Вы работаете (компания X, компания Y и т.д.)

Кратко сформулируйте Ваше отношение к меморандуму «Наш путь в светлое будущее» о перспективах развития Новой компании, особенностях ее корпоративной культуры, системе ценностей и стратегических целях. Оцените эффективность каждого из перечисленных методов формирования единых культурных ценностей. Изложите конкретные примеры, проблемы, нестыковки или предложения в специально отведенной для этого графе.

Аспекты формирования совместной корпоративной культуры.

1. Обмен информацией

Насколько свободно распространяется информация (финансовые и операционные результаты, итоги собраний и совещаний топ-менеджеров) внутри компании? Имеют ли сотрудники свободный доступ к информации, регулярно ли они узнают о новостях? Есть ли такая информация, распространение которой затруднено либо она скрывается?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меньшей В большей
степени степени

Ваши замечания и предложения

2. Обратная связь и межличностное общение

Получают ли сотрудники отклики на свои замечания, предложения, вопросы? (Проводятся ли регулярные встречи с коллективом или неформальные беседы? Общаются ли топ-менеджеры с сотрудниками? Имеют ли сотрудники возможность обратиться к топ-менеджерам высшего уровня со своими вопросами и проблемами?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меньшей В большей степени
степени

Ваши замечания и предложения

3. Процедуры принятия управленческих решений и стиль управления

Насколько прозрачен и эффективен процесс принятия управленческих решений? (Имеют ли соответствующие категории работников необходимые полномочия и круг обязанностей? Структурирован ли

процесс принятия управленческих решений и насколько он понятен персоналу? Существует ли распределение сфер ответственности в принятии управленческих решений между менеджерами? Насколько согласованно действуют менеджеры различных уровней?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Неэффективно Эффективно

Ваши замечания и предложения

4. Лидерство и стиль управления

Придерживаются ли менеджеры стиля управления и корпоративных ценностей Новой компании? (Какую часть времени менеджеры тратят на помощь и обучение сотрудников, а какую — на администрирование? Как желательный стиль управления отражается на принятии решений об отборе кадров, премировании сотрудников и их продвижении по службе?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей степени В большей степени

Ваши замечания и предложения

5. Политика компании, правила и процедуры управления

Насколько эффективны принятая политика, процедуры и правила управления? (На каком уровне принимаются те или иные решения? Каковы процедуры принятия управленческих решений с низким уровнем риска? Насколько гибки применяемые управленческие процедуры и правила?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Менее формализованы Более формализованы

Ваши замечания и предложения

6. Быстрота принятия управленческих решений

Считается ли быстрота принятия управленческого решения одним из факторов успеха? (Ограничивается ли продолжительность совещаний? Насколько продолжительны процедуры согласования решений? Насколько применяется принцип «80% результата обеспечивают 20% усилий»? Является ли динамизм во всех сферах деятельности одной из корпоративных ценностей?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей степени В большей степени

Ваши замечания и предложения

7. Ориентация на потребителя

Считаются ли нужды потребителей и клиентов (внутренних и внешних) безусловным приоритетом? (Известны ли и применяются ли в повседневной деятельности компании показатели потребительской удовлетворенности и лояльности? Привязана ли система материального стимулирования к показателям удовлетворенности потребителей?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей степени В большей степени

Ваши замечания и предложения

8. Стандарты совершенствования и высокого уровня эффективности

В какой степени сотрудники руководствуются принципами постоянного совершенствования и развития в

своей повседневной деятельности? (Какова процедура установления стратегических и оперативных целей, их диверсификации на низшие уровни организационной иерархии (на уровень подразделений, бригад, отдельных сотрудников)? Нацелены ли сотрудники на достижение этих целей с помощью системы поощрений, наград, пропаганды и коммуникаций, через продвижение по службе?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей В большей
 степени степени

Ваши замечания и предложения

9. Приверженность сотрудников интересам компании

До какой степени сотрудники заинтересованы в повышении производительности труда, налаживании нормальных отношений с коллегами? (Насколько распространены коллективные формы организации труда? Какие задачи и ответственность возлагаются на бригады работников, на каких уровнях организационной иерархии они действуют? Принимают ли участие работники в планировании и проведении таких видов деятельности как коммуникации, социальная работа, спортивные мероприятия, комитеты по отдельным вопросам и проектные группы?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей В большей
 степени степени

Ваши замечания и предложения

10. Обучение

Какое значение придает компания проблемам развития, подготовки и перманентного обучения персонала? (Какова реальная польза от проведения обучающих программ, семинаров, курсов и т.п. Имеют ли сотрудники возможность повышать квалификацию вне компании за ее счет?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей В большей
 степени степени

Ваши замечания и предложения

11. Традиции, правила поведения, торжества

Проводятся ли в компании какие-либо общественные мероприятия, направленные на формирование и укрепление корпоративной культуры и системы корпоративных ценностей? (Применяются ли какие-либо формы морального поощрения для стимулирования модели поведения, основанной на корпоративных ценностях? Проводятся ли какие-либо торжественные мероприятия в честь достижений компании в целом и отдельных сотрудников в частности?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 В меньшей В большей
 степени степени

Ваши замечания и предложения

Глоссарий

В

Власть

в контексте данного пособия – это, согласно Пфефферу, Кантеру и Эмерсону, способность воздействовать на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что сами они иначе не сделают.

П

Парадигма

стержневой набор убеждений и предположений, которые определяют видение организацией самой себя и своего окружения. Организационная парадигма имеет тенденцию к развитию и может включать предположения относительно природы внешнего окружения организации, стиля руководства, характера лидеров и самых важных организационных процедур, ключевых факторов успеха деятельности.

Политика

это процессы, действия и поведение, посредством которых реализуется власть.

С

Субкультура

это совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу (проектную команду, сотрудников отдельного подразделения и т.д.) в рамках организации.

Список литературы и Интернет-ресурсов

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб.: Питер, 2008.
2. Власова Н. Оздоровление корпоративной культуры предприятия //Корпоративная культура. – 2006. - №6.
3. Галпин Т.Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. Методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. - Вильямс, 2005.
4. Кунде Й., Корпоративная религия. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – Спб., 2002.
5. Пасак И. Корпоративные религии и дух капитализма, или чем Гейтс отличается от Джобса? //Тop-manager. – 2004. - 04.
6. Фоменков С. Роль корпоративной культуры в жизни компании. //Генеральный директор. – 2006. -12.
7. Morgan G., Burrell G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. - London, Heinemann.
8. Pfeffer J. Power in Organizations, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
9. Walton J. Strategic Human Resource Development, Prentice Hall, 1999.

www.informalcoalitions.typepad.com — англоязычный ресурс, сфокусированный на рассмотрении политических аспектов лидерства в организации и, в частности, в проектах изменений.