

Яницкая Л. М.

Методы диагностирования корпоративной культуры

УДК 659.441.32

Данная статья посвящена понятию корпоративной, или организационной, культуры. Феномен корпоративной культуры представляет собой эффективный инструмент для планирования и реализации бизнес-идей. Нестабильность экономической ситуации ставит компанию перед необходимостью поиска таких стратегических решений, которые бы ускорили процессы ее адаптации к меняющемуся рынку. Эффективное решение проблемы приспособления к внешней среде невозможно без внутреннего объединения организации, консолидации ее кадрового ресурса. Изучение корпоративной культуры дает возможность грамотно и эффективно управлять предприятием. Совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощный бизнес-инструмент – важный этап увеличения эффективности организации в достижении стратегических целей. Цель статьи – описание методов диагностирования корпоративной культуры. Данные методы диагностирования призваны помочь менеджерам, руководителям и специалистам-диагностам в определении типа корпоративной культуры конкретной организации и ее содержания, выявлении ее слабых и сильных сторон.

Ключевые слова: корпоративная культура; культура организации; диагностика корпоративной культуры.

Эффективная внутренняя организация труда оказывает прямое влияние на показатели деятельности и долгосрочную перспективу компании. Для своего выживания и получения максимальной прибыли компания должна уметь адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям внешней среды, объединять свои подразделения и ресурсы в единое целое, добиваться выполнения поставленных целей, а также быть уверенной в своих сотрудниках. Именно корпоративная культура делает организацию управляемой и, следовательно, более мобильной и гибкой. Создает все условия для всестороннего развития человеческих ресурсов, от которых напрямую зависит эффективность организации в целом.

Диагностика организационной культуры сегодня приобретает все большее значение по той причине, что происходящие изменения во внешней среде приводят к определенным последствиям для конкрет-

ных организаций: возможно сокращение штата сотрудников, уменьшение количества партнеров и подрядчиков, падение экономических показателей и др. С усилением факторов внешней среды все больше проявляется корпоративная культура. По нашему мнению, на решения, принимаемые в организации, открытой и активно адаптирующейся к внешним изменениям, наибольшее влияние оказывает именно корпоративная культура. Она позволяет внедрять необходимые изменения в различные организационные процессы и при этом придерживаться генеральной цели и миссии компании, сохраняя ее основные ценности и принципы, что обеспечивает прочность и целостность всей организации. Таким образом, важность диагностирования следует из необходимости производить изменения и поддерживать стабильное состояние в нестабильной окружающей среде.

Цель диагностики, по мнению Т. В. Купчиновой, – выяснение истинного профиля организации, выделение сильных и слабых сторон и обнаружение потенциальных ошибок в ее деятельности, информирование руководства относительно необходимости изменений в организации для адаптации к новым условиям. Благодаря «культурному аудиту» возможно поддержание внутреннего контроля и повышение эффективности организации [2, с. 115].

Выделяют следующие основные области для анализа:

- внешняя среда организации: технологические, политические, социальные, физические условия существования;
- накопление и изучение документальных материалов, относящихся к организации;
- история организации с точки зрения ее внутреннего развития. Фиксирование роли основателя компании, отражение этой роли в мифах, легендах;
- традиции и поведение организации: профессиональные и социальные взаимоотношения; особенности языка; символы и знаки; ритуалы и церемонии;
- особенности физического пространства: стиль здания, интерьер, техническое оснащение, освещенность, шум;
- организация и управление: структура организации, распределение полномочий, цели, планы и стратегия организации, управление и формы контроля, способы управления персоналом, циркуляция информации;
- характер основных стратегий деятельности: ориентация на клиента; ориентация на персонал; ориентация на инновации; ориентация на конечный продукт;
- ценности и идеология организации [2, с. 115].

Среди инструментов определения состояния корпоративной культуры традиционно выделяются такие, как анализ документов, обход фирмы, анкетирование, интервью, фокус-группа, экспертное интервью, эксперимент.

1. Анализ документов

Используя данный инструмент диагностики культуры организации, стоит изучить следующие направления:

1) история компании:

- рекламные проспекты, содержащие информацию об истории организации (например, выпущенные к юбилею);

- основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций);

2) стратегические документы компании:

- задокументированная политика компании, краткосрочные/долгосрочные стратегии;

- годовые отчеты о проделанной работе;

- протоколы заседаний совета директоров, собрания акционеров;

3) организационная структура;

4) управление персоналом:

- кадровая политика: методы подбора, адаптации и вовлечения персонала;

- программы корпоративного обучения персонала;

- результаты исследований персонала (средний стаж работы в компании, средний возраст работников, уровень квалификации, показатели вовлеченности сотрудников, уровень текучести персонала);

5) внутрикорпоративные и внешние коммуникации:

- внутренние средства информации, корпоративные издания;

- рекламные материалы;

- примеры объявлений о вакансиях.

2. Обход фирмы:

1) здание:

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.;

- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т. д.;

- географическое положение: центр города, окраина и т. д.;

2) окружение:

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей;

- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;

- парковка;

3) помещение для клиентов и посетителей:

- обстановка: интерьер, наличие удобных мест для ожидания, наличие информационных материалов о компании на столике, комфорт;
- атмосфера;

4) ритуал приема в фирме:

- первый человек, с которым контактирует посетитель: кто он? во что одет? почему именно он? и т. д.;
- количество времени, проведенного в проходной;
- тон, такт сотрудников, отвечавших на звонки;
- готовность «встречающего» персонала помочь посетителю.

3. Анкетирование, которое касается исследования корпоративной культуры. На вопросы отвечают сотрудники фирмы. Действеннее всего – анонимная анкета. Она позволит получить максимально честные ответы от работников.

4. Интервью

Один из наиболее эффективных способов познания организационной культуры – интервью. Специалисту по внутренним коммуникациям необходимо помнить о том, что очень важно определить круг лиц, с которыми он будет беседовать. Следует обратить наибольшее внимание на следующие категории работников:

- топ-менеджмент компании;
- лидеры мнений;
- секретари (в том числе и помощник директора);
- самые опытные / новые сотрудники организации;
- внутренний контролер;
- лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации [3, с. 96].

Количество опрошенных не должно превышать 100 из 500 сотрудников. Вопросы в интервью могут касаться различных тем. Например, вопросы о самом работнике (кем он работает? как долго? и т. д.), вопросы о корпоративной культуре (какая она?), провокационные вопросы (почему вы здесь работаете? и т. д.).

Помимо основных инструментов диагностирования корпоративной культуры можно выделить дополнительные методы получения информации:

- опрос клиентов, спонсоров, партнеров;
- фотография рабочего дня руководителей;
- участие в собрании трудового коллектива;
- групповое интервью [3, с. 97].

Один из наиболее популярных и универсальных, на наш взгляд, методов диагностики состояния культуры организации предлагают К. Камерон и Р. Куинн. В своей работе «Диагностика и изменение организационной культуры» исследователи представляют методы определения состояния корпоративной культуры, основанные на трех подходах:

1) холистические – исследователь углубляется в культуру компании и действует в ней как глубоко вовлеченный зритель;

2) метафорические (или языковые) – исследователь использует анализ документов, языковых особенностей бесед сотрудников, историй, которые передаются в организации;

3) количественные – исследователь прибегает к тестированию, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры. Результатом диагностики будут реальные цифры [1, с. 34].

Отметим, что в среде специалистов-диагностов наибольшее количество споров вызывает количественный подход. Основной тезис оппонентов данного подхода заключается в нерепрезентативности полученных результатов. Основной вопрос состоит в том, имеет ли количественный подход основание называть себя репрезентативным или только единственно качественные методы определения состояния корпоративной культуры являются валидными и надежными.

Впоследствии группой исследователей (А. Петигрю, С. Дейвис, К. Камерон, Р. Куинном, Р. Килман и др.) было высказано предположение, согласно которому для «расшифровки» организационной культуры достаточно корректно сформулировать систему вопросов. Также было выявлено, что если углубление в корпоративную культуру обязательно, то становится практически невозможно исследовать и сравнить большое количество оргкультур. Поэтому ими был разработан универсальный тест OSAI, который позволяет изучать выбранную корпоративную культуру [1, с. 46].

OSAI – это тест, состоящий из шести вопросов, на каждый из которых дано четыре альтернативы. Проходящему тест необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между четырьмя ответами в том весовом соотношении, которое в большей степени соответствует организации, выбранной для анализа. Наибольшее количество баллов надо дать той альтернативе, которая более других напоминает изучаемую организацию. Колонка баллов разделена на два подраздела – «Теперь» и «Предпочтительно». Это означает, что сначала надо оценить компанию такой, какой она является в настоящее время, а затем – какой она должна быть по мнению респондента, чтобы оказаться на вершине успеха.

«Инструмент OSAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, можно получить картину того, каким образом работает данная организация и какими ценностями она характеризуется. Ответы на предложенные альтернативы нельзя назвать ни правильным, ни ошибочным, ведь не существует истинной или неправильной культуры. У каждой компании будет свой уникальный набор ответов на каждую из альтернатив, характерный именно для нее. Следовательно, чтобы диагностика корпоративной культуры была максимально точной, нужно отвечать на вопросы предельно честно, внимательно и по возможности объективно», – так описывают свою методику исследователи Р. Куинн и К. Камерон [1, с. 52].

Проведение оценки по OSAI требует следующего расчета. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов *A* в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе *A*. Те же вычисления повторяются для альтернатив *B*, *C* и *D*.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов *A* в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е. снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе *A*, но для колонки «Предпочтительно». Далее следует сложить баллы всех ответов *B* и разделить сумму на 6. Повторить эти вычисления для альтернатив *C* и *D* [1, с. 52].

Инструмент оценки OSAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (см. рисунок).

В ее основе лежат две шкалы, отражающие критерии эффективности организации (стабильность и целостность / гибкость и дискретность, а также внутренняя ориентация / внешняя направленность). На основании диагностики степени доминирования тех или иных осознаваемых ценностей сотрудников компании определяется и изображается графический профиль организационной культуры.

Еще одна методика, позволяющая определить и оценить содержание корпоративной культуры, – модель Ф. Харриса и Р. Морана. В соответствии с данной моделью исследователи предлагают выделять 9 критериев, которые призваны дать четкую характеристику культуре конкретной организации.

1. Осознание себя и своего места в организации: одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм.



Рисунок. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

2. Система внутренних коммуникаций: использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе: разнообразие униформ и спецодежды, деловой стиль и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур.

4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области: организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: степень точности и относительности времени у работников; соблюдение

временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени.

6. Взаимоотношения между людьми: по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.

7. Ценности (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей корпоративной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера: в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали.

9. Процесс развития работника и научение: бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин [4, с. 336].

Описанные инструменты диагностики и анализа корпоративной культуры имеют между собой существенные различия. Тест Камерона – Куинна служит для определения типа корпоративной культуры, а также источником информации для построения прогнозной оценки ее дальнейшего развития. В то время как модель Ф. Харриса и Р. Морана помогает определить специфическую особенность выбранной организации, оценить ее состояние, описать культуру организации в настоящем времени. Девять критериев помогают рассмотреть культуру организации с разных сторон, включая внешнее оформление офисов и здания, взаимоотношений с сотрудниками и т. д.

Данная статья, по нашему мнению, является шагом к более системному изучению потенциала корпоративной культуры как бизнес-инструмента в практике белорусских компаний как государственного, так и негосударственного сектора. Это, в свою очередь, может заложить основу универсализированных методик построения и модификации корпоративных культур функционирующих в Беларуси компаний для усиления их конкурентоспособности и устойчивого развития их бизнеса в современных экономических условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Камерон, К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб., 2001.
2. *Купчинова, Т. В.* Организационная культура : учеб.-метод. комплекс для студентов отд-ния информации и коммуникации фак. философии и соц. наук / Т. В. Купчинова. – Минск, 2004.
3. *Лапина, Т. А.* Корпоративная культура : учеб.-метод. пособие / Т. А. Лапина. – Омск, 2005.
4. *Harris, P. R.* Managing cultural differences / P. R. Harris, R. T. Moran. – N.Y., 1991.

Яницкая Л. М., Крищанович П. А.

Технологии формирования имиджа работодателя для потенциальных сотрудников группы компаний «Алютех»

УДК 659.44:331.105.22(476)

Данная статья посвящена такой научной категории, как имидж работодателя. В статье отражается важность и актуальность данного феномена для белорусской бизнес-среды. Авторы утверждают, что сегодня белорусские работодатели готовы затрачивать все больше ресурсов на реализацию программ по привлечению и удержанию персонала. В статье представлен анализ деятельности по формированию привлекательного имиджа работодателя для потенциальных сотрудников ГК «Алютех», одному из наиболее значительных игроков на национальном строительном рынке. Авторы объясняют выбор данной организации, ссылаясь на номинации и победы в авторитетных специализированных конкурсах. Авторы выделяют наиболее эффективные технологии создания имиджа работодателя, которые реализовывает данная компания в рамках коммуникации с такой группой общественности, как потенциальные работники. Также авторы отмечают особенности работы ГК «Алютех» со студенческой аудиторией Беларуси.

Ключевые слова: имидж работодателя; ГК «Алютех»; потенциальные сотрудники; технологии формирования имиджа работодателя.

Один из самых важных для бизнеса активов – персонал. От того, как укомплектован штат, насколько квалифицированные и мотивированные сотрудники работают, зависит и успех бизнеса. Именно поэтому работодатели сегодня активно внедряют эффективные технологии – от менеджмента и управления кадрами до внешнего PR – реализуют различные программы, направленные на работу с персоналом. Привлечение компетентных сотрудников в организацию – важный вектор стратегического развития белорусских компаний.

Группа компаний «Алютех», на наш взгляд, является одной из тех компаний на белорусском рынке, которые успешно работают над созданием уникального имиджа работодателя и активно его продвигают. Топ-менеджеры компании «Алютех» готовы затрачивать финансовые,