

ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИИ В КРОССКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ

Д. А. ШИМАНЕЦ¹, А. А. КАСПЕРУК²

¹ ООО «Инспекторио Бел», Минск, Беларусь
darya.shymanets@gmail.com

² Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь
bekon@tut.by

В последние десятилетия в связи с ростом конкуренции компаний за лучшие условия производства и сбыта значительно возрос интерес к изучению корпоративной культуры. Современные руководители компаний осознают, что отношение к сотрудникам и с сотрудниками столь же важны в формировании поведения организации, как и формальные механизмы. Процесс формирования корпоративной культуры требует значительных усилий и затрат, последовательности и системности. Однако практика и результаты пока еще немногочисленных компаний, добившихся успеха, задают общую тональность, вектор развития и сосредоточения усилий. Именно поэтому уже сегодня компании вкладывают значительные средства в формирование корпоративной культуры и поиск способов влияния на поведение сотрудников.

В современных условиях изменчивости рынка организации должны быть готовы перестраивать свои стратегии для ускорения и восстановления производительности, а корпоративную культуру необходимо скорректировать таким образом, чтобы она могла реализовывать новые стратегии.

На видимом уровне корпоративная культура определяется рядом формальных механизмов, используемых для определения направления, тона и темпа развития. Эти механизмы, включающие в себя стратегию, организационную структуру, правила, формулировки миссии, ценности и описания ролевых моделей, разработаны и созданы для стимулирования желаемого поведения. Однако связь между формальными механизмами и желаемым поведением не является прямой. Согласно исследованиям консалтингового агентства AT Kerney, между ними существует сложный набор интерпретаций и эмоциональных фильтров (рис. 1) [1].



Рис. 1. Составляющие корпоративной культуры [1]

Ознакомленные с видимыми компонентами корпоративной культуры сотрудники сначала интерпретируют их, а затем формулируют собственный эмоциональный отклик, прежде чем сознательно или подсознательно принять решение о том, как на них реагировать. Организационные правила являются хорошим примером того, как формальные механизмы проходят через фильтры интерпретаций и эмоций в бизнес-среде. В каждой организации любое новое правило оценивается сотрудниками с точки зрения того, насколько серьезно руководство занимается обеспечением соблюдения, преимуществами соблюдения, усилиями по соблюдению и издержками несоблюдения этих правил, благодаря чему у каждого сотрудника формируется свой опыт взаимодействия с этим правилом.

Очевидно, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на поведение и взаимодействие с коллегами на работе, что, в свою очередь, влияет на то, насколько эффективно они создают ценности для организации. Корпоративная культура всегда находится в динамике, поэтому важны ее измерения и исследования в синхронном и диахронном контексте, во взаимосвязи со стратегией компании. Одна часть авторов, посвятивших свои работы исследованию корпоративной культуры, как правило, выделяют в ней по аналогии с элементами культуры определенные основания анализа, например, язык коммуникативного общения, систему норм и ценностей и т. д. Другая часть рассматривает «корпоративную культуру» в качестве цельного феномена и процесса. В этой связи стоит особо отметить П. Зака, профессора экономических наук, рассмотревшего в качестве единицы анализа корпоративной культуры организационное доверие. По его мнению, организационное доверие (*organizational trust*) является ключевой частью культу-

ры, которая напрямую влияет на то, как желания сотрудников компании выходят за рамки своих ролей. Его исследования в области нейронауки доверия показали, что доверие действует как социальная смазка, которая уменьшает уровень социальной напряженности в коллективе, упрощает совместную работу членов команд, делая ее эффективнее и приятнее, повышая таким образом уровень производительности и инноваций [2].

Исследователь утверждает, что доверие измеримо. Когда нам доверяют, наш мозг выпускает химическое вещество, называемое «окситоцином». Окситоцин активирует сеть мозга, которая гласит: «Давайте работать вместе, чтобы сделать это». После измерения активности сети взаимодействия мозга несколькими лабораторными способами и проведения полевых экспериментов в ряде разнопрофильных организаций разработали опрос, в ходе которого были измерены восемь компонентов организационного доверия. Для удобства эти восемь строительных блоков организационного доверия были объединены английским акронимом OXYTOCIN (рис. 2).

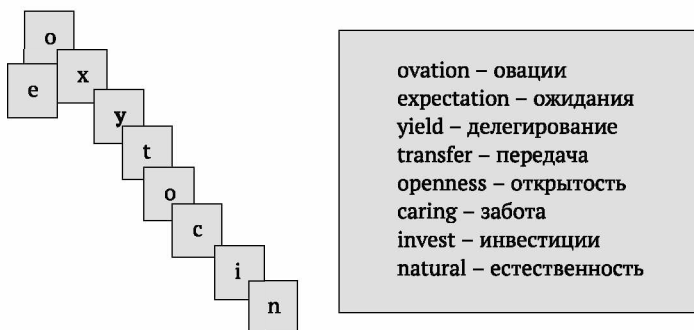


Рис. 2. Восемь строительных блоков организационного доверия [2]

Согласно автору каждым из восьми блоков (*овации (т. е. признание), ожидания, делегирование, передача, открытость, забота, инвестиции, естественность*) можно управлять, чтобы повысить эффективность доверия в компании. В ходе исследования было обнаружено, что сотрудники, работающие в компаниях в верхнем квартиле доверия, по сравнению с теми, кто находится в самом нижнем квартиле, имеют на 106 % больше энергии на работе, на 76 % больше заняты на своих рабочих местах, на 50 % более продуктивны и на 40 % меньше страдают от изнеможения. Те, кто находится на рабочих местах с высоким уровнем доверия, на 50 % чаще будут оставаться со своим работодателем в течение следующего года, а 88 % порекомендуют свою компанию как место для работы [2].

В результате исследований было обнаружено, что компании могут повысить доверие к своей организации, сосредоточив внимание на одном или нескольких факторах доверия одновременно, причем рекомендуется начинать с измерения организационного доверия и планирования вмешательства вокруг самого низкого показателя ОХУТОСИН, поскольку именно там будет достигнуто наибольшее повышение производительности. Результаты исследования фактора доверия свидетельствуют о возможности гармонизации стратегии и корпоративной культуры на основе повышения уровня организационного доверия.

Несомненно, результаты исследований корпоративной культуры представляют интерес в рамках формирования культуры компании «Инспекторио», являющейся лидером в индустрии программного обеспечения для контроля качества и имеющей подразделения в США, Вьетнаме, Китае, а с 2018 г. и в Республике Беларусь. Будучи соучредителем компании, в процессе ее расширения автор мог наблюдать и анализировать процесс формирования корпоративной культуры организации в условиях национальных особенностей каждого подразделения.

С момента основания «Инспекторио» руководство компании уделяет особое внимание развитию динамичной корпоративной культуры. Сегодня в компании разработано множество инициатив, целью которых является вовлечение персонала в жизнь организации, формирование командного духа и приверженности ценностям «Инспекторио».

Система ценностей компании объединена английским акронимом EACH, (с англ. «каждый»), что подчеркивает ориентир на формирование приверженности каждого сотрудника общим ценностям. Ценностями EACH являются:

1. Превосходство (excellence):

- стремление стать лучшим в своей сфере деятельности;
- достижение высшего уровня мастерства;
- постоянная жажда знаний и постоянно растущий стандарт;
- желание помогать коллегам и учиться у них;
- желание открыто и активно делиться информацией и знаниями со своими коллегами.

2. Автономия (autonomy):

- не ждать указаний со стороны;
- ориентироваться на руководство, согласовывать и ставить четкие цели;
- максимально использовать инновации и совершенствовать свою работу, работу команды и компании в целом;
- самостоятельно оценивать свою работу (автоконтроль).

3. Храбрость (courage):

- умение говорить и делать то, что правильно, даже если это непопулярно;
- откровенность в общении;

- умение говорить о членах команды только то, что можно сказать им в лицо;

- умение высказаться, если члены команды действуют против ценностей компании;

- готовность экспериментировать и пробовать новые решения проблем;

- умение брать на себя риск.

4. Скромность (humbleness):

- приоритет обучения и опыта над имеющимися достижениями;

- признание того, что у каждого человека можно чему-то научиться;

- слушать больше, чем говорить;

- признание того, что эго и тщеславие являются злейшими врагами великих идей и выдающихся продуктов.

Следуя примеру корпоративной культуры компании «Нетфликс», в «Инспекторио» действует принцип не «мы – семья», а «мы – спортивная команда», где каждый ее член должен быть готов поддержать своих коллег, в то же время не забывать о том, что, как и спортивная команда, все члены команды должны нацеливаться на победу, а не на участие.

В целях укрепления командного духа в компании была разработана инициатива «Спорторио» (Sportorio), в рамках которой:

- дважды в год организация оплачивает участие в полумарафонах в разных странах мира всех желающих (включая авиаперелеты, проживание в отелях, расходы на участие и т. д.);

- сформированы футбольные команды среди сотрудников. Компания взяла на себя все расходы по аренде футбольного поля для регулярных тренировок, пошиву спортивной формы команд, организации ежеквартальных соревнований, премированию победителей;

- сформированы команды по игре в настольный теннис и в настольный футбол, которые соревнуются между собой каждый квартал. Причем сотрудники имеют регулярную возможность практики обоих видов спорта в самих офисных помещениях «Инспекторио».

В целях расширения кругозора сотрудников и налаживания неформальных связей с коллегами каждую пятницу в компании проводятся еженедельные мероприятия, регламент которых построен следующим образом:

1. Каждое из четырех подразделений («наш продукт», «наши пользователи», «наше качество», «наша технология») дает короткую (не более 3 мин.) презентацию о достижениях и вызовах в своей области, с которыми оно столкнулось в течение недели. Целью данной инициативы стало формирование чувства автономии у каждого из членов команд, которая предоставляет возможность видеть большую картину и не ограничиваться решением задач исключительно в своей области.

2. Далее каждый желающий готовит презентацию (не более 15 мин.) о каком-либо интересующем его предмете. С момента организации этой инициативы участники презентовали такие темы, как «как стать пианистом-самоучкой», «эзотерика – миф или реальность», «развитие искусственного интеллекта» и пр. Такая инициатива позволяет наладить неформальные коммуникации в компании, дает возможность коллегам поделиться волнующими их вопросами, выходящими за рамки профессиональных интересов.

3. После этого один из топ-менеджеров компании дает краткий (не более 3 мин.) обзор того, что происходит в «Инспекторио» в глобальном разрезе. Целью этих презентаций является формирование у сотрудников чувства сопричастности к работе компании как единого целого вне зависимости от их географического расположения.

4. Затем сотрудникам предлагается инициатива Shout Out, или «выкрикивание», когда все желающие «выкрикнуть» поднимают руку и называют имя коллеги, которого они хотели бы поблагодарить или поздравить с каким-либо профессиональным достижением в течение рабочей недели. Данная инициатива позволяет сформировать чувство признательности и признания среди коллег, которые проявили себя с положительной стороны.

Такой формат дает возможность не только подвести итоги рабочей недели, но и наладить коммуникации среди сотрудников компании в неформальной среде.

Кроме того, в «Инспекторио» была организована инициатива создания «гильдий», в результате чего сотрудники компании разделились на группы в целях совместного более глубокого изучения интересующих их тем. Сегодня в «Инспекторио» сформированы 10 гильдий:

- гильдия контроля качества;
- гильдия внутреннего интерфейса;
- гильдия внешнего интерфейса;
- гильдия данных;
- гильдия по работе с клиентами;
- гильдия продукта;
- мобильная гильдия;
- гильдия разработчиков;
- гильдия предпринимательства;
- гильдия по продажам и маркетингу.

В рамках инициативы проводятся обучающие сессии, в процессе которых члены гильдий обмениваются лучшими практиками, тематическими исследованиями, новыми инструментами в изучаемых областях знаний. Ежемесячно члены гильдий представляют всем сотрудникам проект, над которым они работали; делятся информацией о новшествах в их области изучения.

Каждые полгода компания приглашает спикера из другой организации, который делится своим опытом и знаниями в какой-либо области. Кроме того, в рамках инициативы проводятся регулярные коучинговые сессии. На них членам гильдий предлагается обсудить, каковы их цели, опасения, и чем могут быть полезны их коллеги.

Для персонификации каждого из сотрудников и более тесного знакомства с каждым из них ежемесячно в компании проходит профессиональная съемка видео о личной истории каждого члена организации. Такие видео стали своего рода дневником каждого члена компании, в котором они имеют возможность поделиться своей историей и опытом с коллегами.

Кроме того, в целях стирания границ в кросс-культурном разрезе была предпринята инициатива, получившая название «окно» (window). Суть «окна» заключается в том, что в офисах каждого из четырех подразделений были установлены мониторы размером 32 дюйма, в которых в режиме реального времени можно наблюдать за тем, что происходит в двух других подразделениях. Мониторы включены 24 часа в сутки, это создает ощущение постоянно открытого «окна». С началом использования «окна» в компании наблюдался повышенный интерес сотрудников к тому, как налажена работа в офисах за рубежом. Общение, до этого зачастую не выходившее за рамки обмена электронной почтой или внутрисистемными сообщениями, стало намного более персонализированным.

Руководство компании не остановилось на этом и приняло решение об обмене сотрудниками между подразделениями в целях изучения новых рабочих практик и всестороннего ознакомления с продуктом. До настоящего времени были организованы командировки пяти сотрудников вьетнамской команды в Беларусь, шести сотрудников белорусской команды во вьетнамский офис, двух сотрудников офиса в США во Вьетнам, многочисленные командировки членов вьетнамского подразделения в КНР. Такой подход принес свои результаты с точки зрения лучшего понимания того, как ведется работа в других подразделениях, обмена опытом и изучения существующих в «Инспекторио» бизнес-процессов.

Со стороны руководства компании также ведется активная политика по объединению сотрудников всех подразделений одной общей целью и сближению дистанций, как в вертикальном, так и в горизонтальном разрезе. Еженедельно главный исполнительный директор высылает всем сотрудникам «Инспекторио» электронное письмо, в котором делится своими планами, опасениями, идеями, касающимися развития компании. Письма стали своего рода дневником, в котором прослеживается актуальное состояние дел и вектор развития компании на ближайшую перспективу.

В конце хотелось бы подчеркнуть, что в компаниях, ведущих деятельность на международном уровне, в штат которых входят сотрудники с социо-

культурной базой, отличной друг от друга, для достижения успеха необходимо направить все усилия на поиск путей совершенствования и адаптации действующих механизмов и бизнес-процессов, чтобы все члены компании ассимилировали себя как часть единого целого, а не как отдельно действующую структуру.

Опыт компаний мировых лидеров показывает, что в процессе формирования успешной корпоративной культуры необходимо уделять внимание таким аспектам, как:

- наличие положительной гибкой рабочей среды;
- создание атмосферы доверия в коллективе;
- переход от контроля к самоконтролю сотрудников;
- уделение особого внимания вовлеченности сотрудников;
- включение всех членов в достижение общих целей компании;
- создание условий для развития персонала;
- формирование компетентного руководства.

Более того, необходимо изучать и отслеживать изменения как внутриорганизационной среды, так и вне компании и адаптировать корпоративную культуру согласно новым условиям.

Список использованных источников

1. Demysifying Corporate Culture [Electronic resource] // At Kearney Analysis Report. – Mode of access: <https://www.atkearney.com/operationtransformation/article/?a/demystifying-corporate-cultu-1>. – Date of access: 08.01.2019.

2. Creating a High Trust Perfomance Culture [Electronic resource]. – Mode of access: <https://rework.withgoogle.com/blog/creating-a-high-trust-performance-culture/>. – Date of access: 10.01.2019.