

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Корпоративная культура
(продолжение)





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Данная лекция является логическим продолжением предыдущей, посвященной корпоративной культуре. Мы рассмотрели такие понятия, как корпоративные ценности, корпоративный дух, корпоративная культура, корпоративная политика. Еще раз хочу акцентировать ваше внимание на том, что корпоративная культура является одним из немаловажных факторов достижения успешного стратегического планирования и реализации выбранной стратегии. Хотелось бы отметить, что как любые экономические, социально-экономические, культурные процессы, корпоративная культура не может быть константой на протяжении долгого времени, несмотря даже на то, что есть компании, которые на рынке достаточно давно.

В зависимости от меняющихся рыночных условий, новых вызовов, трендов, в соответствии, к примеру, со сменой руководства, с изменениями в организационной структуре компании либо с трансформацией рынков, с глобализацией мирового производства корпоративная культура также может претерпевать изменения. Конечно, ключевые корпоративные ценности, установленные общепринятые этические нормы поведения в компании сильно не меняются. Однако такие элементы корпоративной культуры, как коммуникации, стандарты ведения бизнеса, обсуждение, принятие и контроль стратегических решений в рамках корпоративной культуры, могут претерпевать изменения.

Самые большие изменения в корпоративной культуре происходят, когда наступает кризис или происходит смена руководства. И если новое руководство считает, что выбранный стратегический курс нужно существенно корректировать и это затрагивает элементы корпоративной политики и корпоративной этики, то в данном случае корпоративная культура может претерпевать изменения как в плане коммуникаций, так и выстраивания бизнес-процессов.

Хотелось бы сказать, что, как и любая экономическая категория, корпоративная культура имеет свои плюсы и минусы, а также может быть классифицирована. Мы можем разделить ее на два больших стандартных блока: на сильную и слабую корпоративную культуру.

Сильная корпоративная культура

Что мы подразумеваем под термином сильная корпоративная культура? Как правило, это культура компании, давно работающей на рынке, сформировавшей миссию и придерживающейся ее. Здесь четко выработаны корпоративные ценности, они формализованы и неукоснительно соблюдаются. Если корпоративная культура интегрирована, встроена в стратегию компании, то она может быть сильной.

Рассмотрим её ключевые черты. В компании с сильной корпоративной культурой доминирует единое понимание общепринятых норм ведения бизнеса, единое понимание этических стандартов коммуникации и ведения бизнеса. Достигается консолидация единых усилий по выстраиванию здоровых бизнес-процессов, эффективных коммуникаций в целях обсуждения операционных, тактических либо стратегических задач.

Руководители крупных компаний с сильной корпоративной культурой должны своим примером воплощать корпоративный дух и являться носителями корпоративной культуры. Такое безоговорочное ожидание от персонала компании действий и поведения в соответствии с принятыми ценностями и методами ведения бизнеса может привести к двум важным результатам:

1. Со временем корпоративные ценности получают широкое распространение среди рядовых сотрудников, а те, кто не согласен с такой культурой, как правило, уходят. Когда набирают новых сотрудников, при собеседовании обязательно проводится проверка на соответствие корпоративным ценностям.

2. Работники могут сталкиваться с давлением со стороны коллег, стимулирующих соблюдение одобренных норм культуры и поведения. Следовательно, хорошо внедренная корпоративная культура имеет значительное влияние на поведение всего персонала благодаря тому, что большинство сотрудников приемлет культурные традиции и ценности, устоявшиеся стандарты норм ведения бизнеса, что способствует успешной реализации стратегии.



В компаниях с давней историей хорошо выработаны корпоративные ценности, разработана корпоративная политика, определённые устоявшиеся нормы ведения бизнеса, бизнес-этикета, которые из поколения в поколение передаются и уже воспринимаются априори как догма, как константа и передаются новым сотрудникам. Процесс возвращения корпоративной культуры длительный, скрупулезный, и основополагающая роль в его эффективности принадлежит руководству компании.

Существуют, однако, компании и со слабой культурой. Нельзя сказать, что она заключается в слабости бизнес-процессов либо в компании отсутствуют стандарты, нормы поведения. Под термином «слабая корпоративная культура» мы понимаем те корпоративные культуры, которые не полностью соответствуют стратегическим целям компании или не полностью воспринимаются персоналом либо те корпоративные культуры, которые, несмотря на формализацию, не только не воспринимаются, но и могут встречать явное либо скрытое сопротивление со стороны персонала. Есть несколько вариаций в классификации так называемых «слабых корпоративных культур». Давайте вкратце остановимся на каждой из них.

К примеру, политизированная корпоративная культура. Она не способствует достижению стратегических целей. В компаниях, которые придерживаются такой культуры, очень часто наблюдаются создание коалиций, непонимание, сопротивление стратегическим целям компании. Например, какие-то отделы могут явно либо скрыто противостоять другим отделам. Это ведет, естественно, к нарушению коммуникации, не может способствовать эффективной работе компании в целом.

Или, к примеру, такие моменты, как лоббирование собственных интересов, расширение собственной сферы влияния на уровне подразделений, когда руководители среднего звена стараются увеличить свою власть и влияние, расширить свой бюджет, увеличить доступ к ресурсам. Однако делают они это в своих интересах, а не в целях достижения стратегических ориентиров компании. Зачастую такие моменты прямого либо скрытого противостояния могут быть сопряжены с возникновением конфликтных ситуаций, и в данном случае еще имеют место элементы внутренней конкурентной борьбы между отделами, цехами, филиалами, производственными подразделениями. Конечно, конкуренция – это хорошо, но когда соперничают структурные подразделения одной большой компании, это идет вразрез с едиными стратегическими целями. Поэтому, можно сказать, что политизированная корпоративная культура мешает эффективной реализации стратегии.

Следующий вид слабой культуры – это корпоративная культура сопротивляющихся изменениям. Что это значит? Многие компании, среди которых раньше были компании-лидеры, настолько уверовали в свое доминантное положение на рынке и в то, что выработанная и ранее принятая корпоративная политика, ценности и дух настолько целостны, что не требуют ни трансформации, ни усовершенствования. Эти компании могут расширять бизнес, изменять оперативные, тактические стратегии, не желая при этом менять генеральную корпоративную политику. К их числу можно отнести многие компании, которые на сегодняшний день пытаются вернуть былые позиции, не задумываясь о том, что, возможно, какие-то элементы, которые ими воспринимались, как серьезный компонент успешности были представлены, в том числе, и корпоративной политикой и культурой.

Следующий вид слабых корпоративных культур – это так называемая неэтичная, или жадная, корпоративная культура. К сожалению, такой вид имеет место и по сей день. Компания руководствуется, как правило, девизом «цель оправдывает средства». Компании, которые в своей деятельности не придерживаются этических норм, которые управляются руководителями, ведомыми алчностью или желанием удовлетворить свое эго, готовы к скандалу в любую минуту. Руководители могут не только сами олицетворять алчность, жадность и беспринципность, они могут позволять себе провоцировать публичные скандалы, считая, что черный PR – это тоже PR. Высшее руководство компаний, которое придерживается неэтичной корпоративной культуры, потворствует такому же неэтичному поведению и иногда даже может перейти черту криминального поведения. Такие случаи имели место, в том числе и в операциях на фондовом рынке, когда наблюдались элементы мошенничества, утаивание информации, целенаправленного агрессивного поведения и т. д.



И последними в классификации слабых корпоративных культур мы можем назвать несовместимые субкультуры. Как правило, термин «корпоративная культура» упоминается в единственном числе, в данном случае звучит множественное, потому что именно это и является основным слабым звеном корпоративной культуры. Такие элементы слабой корпоративной культуры наиболее часто встречаются в транснациональных компаниях, когда единожды выработанная корпоративная политика, утверждённый кодекс корпоративной этики и корпоративная культура сталкивается с понятием «местная корпоративная субкультура». Это происходит по мере диверсификация рынка, открытия новых торговых представителей, освоения новых географических регионов. И если местная корпоративная субкультура не встроена в корпоративную культуру корпорации в целом и не гармонирует со стратегическими целями компании, то ее следует трансформировать. Самый главный и правильный путь – это приверженность единым стандартам корпоративной культуры, возвращение, доведение информации об этих стандартах до всех структурных подразделений, где бы они не находились: в головном офисе компании либо в различных географических локациях.

Изменение корпоративной культуры

Таким образом, можно сказать, что существуют как сильные корпоративные культуры, помогающие эффективной реализации стратегии при единственном условии, если это корпоративная культура и политика являются логической встроенной частью стратегии компании. И существуют слабые корпоративные культуры. И здесь мы подходим к такому моменту, как необходимость изменения корпоративных культур. Мы уже упомянули чуть ранее о том, что единственный способ в отношении такого классификационного подвида, как «несовместимые субкультуры» – это постепенное, поэтапное, но неукоснительное внедрение единых стандартов корпоративной культуры и норм в рамках всей компании. Кем бы она ни была представлена – производственным цехом, маркетинговым отделом сборочным цехом, который может быть расположен вообще на другой стороне нашей планеты, – ценности должны быть едины. Компания в виде персонала, в виде всех структурных подразделений, в виде всех филиалов, в виде всех функциональных отделов должна воспринять ценности компании, пропустить их через себя, осознать, соответствуют ли они ценностям каждого человека, коллектива, проектной группы, и придерживаться выбранной корпоративной политики.

Как же изменить проблемную культуру? Подходов может быть несколько. Один константный фактор – это фактор времени. Второй – системность и постоянство. Как я уже сказала ранее, корпоративную культуру за один год не разработаешь. Это время, трудовой ресурс, личное вмешательство лидера, личный его посыл, информационная работа, работа HR, работа менеджеров стратегического значения и исполнителей.

Когда же мы говорим о том, чтобы менять уже существующую корпоративную культуру – это ещё более сложный процесс. Потому что проще и легче построить новый дом, чем реконструировать имеющийся, это и более затратно, и не всегда приводит к ожидаемым результатам. Итак, процесс модернизации корпоративной культуры достаточно трудоемкий и длительный. Но при нужном подходе (и самое главное – при стратегическом видении руководства компании) этот процесс осуществим.

Осуществим он, естественно, с помощью менеджеров, которые должны доводить информацию обо всех изменениях в компании, о стандартах бизнес-этики, организации делового процесса, коммуникаций, о необходимости принимать ценности и т.д. Руководство компании может начать основные изменения с убеждения персонала в нужности новых норм поведения и методов работы. Это предполагает аргументированные доводы в пользу того, почему в интересах организации прилагать усилия по изменению культуры и почему персонал компании должен всем сердцем стремиться осуществить данные изменения. Этого можно достичь, системно разъясняя сотрудникам преимущества новой корпоративной культуры, объясняя причины изменений и т.д.

Следующее направление – это указание причин, по которым действующая стратегия должна быть изменена, если потребность в культурных изменениях происходит в связи с изме-



нением стратегии. Это включает в себя объяснение того, почему новые стратегические инициативы позволяют активизировать конкурентоспособность и производительность компании. И как изменения в культуре могут содействовать в реализации новой стратегии. Самый логичный и проверенный метод – убеждение сотрудников в привязке к объективным изменениям стратегии. Это, наверное, один из самых лёгких способов, потому что есть объективная причина, которая может позволить объяснить изменения в корпоративной культуре.

Что касается казахстанских примеров, подтверждающих действенность и силу корпоративного духа и культуры, хотелось бы выделить объединенную корпорацию «Колеса. Крыша. Маркет». Мне очень импонирует их подход как к персоналу, так и в целом к выстраиванию корпоративной политики, коммуникации внутри компании и продвижению корпоративной культуры. У них есть библиотека, в которой можно посидеть и почитать. В обеденное время очень многие программисты, казалось бы, интроверты, которые ни с кем не общаются, играют на гитаре, подходит генеральный директор и присоединяется к ним. Я уже не говорю о системных тимбилдингах, стимулировании персонала к постоянной работе над собой, это так называемый *lifelong learning*, когда они стимулируют их на дообучение, направляют на зарубежные стажировки. Это очень хорошо, потому что компания понимает, что она не только создает кадровый резерв, она его растит и возвращает одновременно с лояльностью к самой компании. Тем самым я могу сказать, что казахстанская практика содержит уже много примеров того, каким образом можно сформировать корпоративную культуру.