

# Культура организации: зачем она и как работает?

Сергей Филин  
[filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

«Корпоративная культура» - термин, который стал часто звучать из уст преподавателей бизнес-дисциплин, студентов управленческих специальностей и, наконец, руководителей. Термин становится популярным, только вот что за ним скрывается. На своих тренингах я часто обращаюсь к этой теме. И начинаю я ее с вопроса: «Что такое культура?». Если просвещенный читатель сможет сразу сформулировать ответ, то снимаю шляпу. Редко находится человек, который может дать сносное определение. И это притом, что мы гордимся нашей «культурностью». Однако если мы не можем дать определение «культуре», можем ли мы говорить о том, что такое организационная культура и как она «работает». И так, начнем с определений. Однако...

Хочется, ну очень хочется внести что-то свое новое в науку об управлении. Думал, думал и надумал. Что надумал, попробую представить. Согласны ли Вы, что требования культуры определяют наше поведение «как на службе, так и в быту»?<sup>[1]</sup> Скорее всего, да, и очень жестко. Но с подробностями разберемся попозже. Ну а как же менеджмент.<sup>[2]</sup> Он тоже определяет наше служебное (производственное) поведение. Но менеджмент и культура – это разные вещи. То есть существует два метода влияния на производственное поведение - культура и менеджмент. Тогда для общего описания влияния на поведение людей пригодился бы собирательный термин. Мне хотелось бы предложить – РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ, которое бы и состояло из организационной культуры и менеджмента персонала. Ну вот, новое внес. Теперь о деле.

Что же такое культура? Мне очень нравится определение, которое я почерпнул из одной из энциклопедий: «Культура, это совокупность материальных и нематериальных **ценностей** того или иного общества (социума)».<sup>[3]</sup>

Давайте посмотрим на современные предприятия. Возможно ли сейчас написать должностные, производственные, технические и прочие инструкции персоналу на все случаи жизни? Любой здравомыслящий руководитель и сотрудник кадровой службы ответит на это вопрос: «Нет!». Мало того, рабочий класс медленно, но верно заменяется классом профессиональных операторов, людей, которые управляют более или менее сложной техникой и имеют право принимать самостоятельные решения в пределах полномочий. А раз они сами принимают решения, значит, уже не все есть в инструкциях.

Как вы думаете, на что ориентируется сотрудник при принятии решений в отсутствии инструкций? Правильно – на свои знания и опыт. Но только ли? Очень велика вероятность, что способов сделать дело сотрудник знает несколько и выбор между известными способами определяется **системой ценностей** этого работника, т.е. культурой. В данном случае – организационной.

Техническое и прочее развитие приводит к тому, что все сложнее и сложнее становится определять должностные инструкции сотрудникам, все больше и

---

<sup>1</sup> Устав Внутренней Службы Вооруженных Сил СССР. Страницу не помню.

<sup>2</sup> Структура менеджмента состоит из планирования, организации, мотивации и контроля.

<sup>3</sup> Пусть авторы этого определения, с которым я абсолютно согласен, простят меня за отсутствие прямой ссылки на них. Ну вот не помню, откуда взял.

больше у них возможных вариантов решения проблем и задач, больше возможностей и полномочий самим принимать решения. Т.е. роль организационной культуры, как инструмента руководства производственным поведением сотрудников возрастает. Следовательно, есть большой смысл разобраться с тем, как она работает.

И так, если культура – это система ценностей общества, то организационная культура – система ценностей организации. Только это не те ценности, которые объявлены менеджментом ценностями. Это то, что реально ценят сотрудники организации.

Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

Т. Питерс, Р. Уотерман

Если культура определяет поведение сотрудников, то есть смысл управлять системой ценностей. Таким образом, одна из ролей первого руководителя, да и других – управлять ценностными установками организации. Но для того, чтобы управлять чем либо эффективно, надо не зависеть от того, чем управляешь. Иначе есть взаимное управление.

Т.о. руководитель должен быть «безкультурным» по своей сущности. Только в этом случае он будет способен отказываться от текущей системы ценностей и вводить новую, более эффективную систему при необходимости. Т.е. он будет способен изменять производственное поведение сотрудников, изменяя их ценности. Поменяю термин для тех, кто сложно воспринимает «безкультурные». Руководителям выгодно быть «надкультурными», т.е. способными изменять ценностные установки сотрудников по мере необходимости. Далее, создав новую систему ценностей, руководители некоторое время получают выгоды от ее эксплуатации и немедленно отказываются от нее и вводят полностью или частично новую при неэффективности старой.

Теперь давайте разберемся, как работает культура (система ценностей) и как можно руководить производственным поведением с ее помощью. Для этого определим элементы организационной культуры.

Согласно теории существуют элементы культуры высшего и низшего уровня.

К элементам высшего уровня относятся:

- Миссия организации
- Символы (название организации, знамя, логотип, эмблема, торговые марки)
- Слоганы и девизы, гимн.

К элементам низшего уровня относятся:

- Нормы,
- Мораль (этика),
- Ритуалы
- Традиции и привычки
- Язык
- Мифы
- История,
- Герои

- Искусство и д.р.

**Элементы** высшего уровня вроде как ориентированы на внешнюю аудиторию организации. С их помощью у потребителей (сюда можно отнести и потенциальных инвесторов, и клиентов, и тех, кто в будущем будет устраиваться сюда на работу) формируется впечатление об организации. Однако давайте посмотрим на них внимательнее. Посмотрим, как эти элементы могут влиять на наших сотрудников.

Начнем с **МИССИИ**. Есть определение: «Миссия, это формулировка о предназначении предприятия, о смысле его существования». Если соотносить это определение с вечным вопросом о смысле жизни, то миссия, это формулировка смысла жизни предприятия. Как же она (миссия) работает. Все достаточно просто. Большинство людей (читай – сотрудников) если и задумывается о смысле своей жизни, то изредка. Если задумывается вообще. Но и в бессмысленность своей жизни никто верить не хочет. И тут находится организация, которая предлагает «классный» смысл существования - миссию. **Во(!)**, сотрудником найден смысл своей жизни. Он понял, зачем он живет. Ура! Он теперь исполняет классную миссию организации, и жизнь его наполнилась смыслом. Как вам в этом контексте первая миссия заводов Форда: «Дешевый автомобиль в каждую американскую семью».

Почитайте миссии разных структур. Ведь здорово же. Ведь думать не надо. Надо просто принять и делать, и жизнь наполняется смыслом. Так это и работает. А это значит, что миссии организациям надо создавать, развивать и пропагандировать. Тогда сотрудники поймут, зачем они живут. И будут работать, в среднем, долго и хорошо. Только вот объяснить руководителям, что миссия, это инструмент психологического воздействия (пропаганды, промывания мозгов) очень трудно. Однажды я это делал в течение полугода. В итоге согласились с необходимостью миссии. Только вот поверили ли? Не знаю.

Следующий элемент – **СИМВОЛЫ**: название организации, знамя, логотип, эмблема, торговые марки. Один из вариантов того, как они срабатывают, выглядит так. Надо создать корпоративное событие с положительным контекстом. Например, празднование достижений, или Новый Год, или Наурыз, или ... Собрать коллектив. Поздравить его. Создать хорошее настроение. Во время всех официальных и неофициальных поздравлений, в речах, тостах и т.д. надо реферировать к символу, например к Знамени компании. При этом символ сделать как можно заметнее. Скажем, поставить у Знамени компании двух рослых и привлекательных мужчин с обнаженными шашками.

После такого, грамотно проведенного, корпоративного события для улучшения производительности достаточно просто показать символ (вынести Знамя) и сработают условные рефлекс: настроению коллектива улучшится, дух поднимется, производительность вырастет. А для того, чтобы рефлекс не затухал, надо периодически устраивать очередное корпоративное действие и выносить на публику символ, поддерживая рефлекс. Все просто, прямо по Павлову – лампочка загорелась, слюна потекла. Может это и не корректно по отношению к сотрудникам, зато работает.

Слоганы, девизы, гимн – те же символы, но не материальные, а словесные (вербальные). И работают так же. Спели гимн в минуты душевного порыва связанного с премией, подарками или просто корпоративной тусовкой. Затем,

**надо** подбодрить персонал, сказали пару слов из текста и настроение получше, и работа стала поинтереснее.

Элементы низшего уровня тоже хорошо работают.

О **нормах, морали и этике** я писал раньше. Тому, кто хочет почитать об этом надо обратиться к статье «Мораль как инструмент управления».

А вот о других элементах давайте поговорим.

**Ритуалы** - это стандартные последовательности действий, не связанных напрямую с выполнением работы, но косвенно реферирующие к ней. Примерами ритуалов могут служить посвящение в специальность, увольнение, подъем знамени компании и многие другие. Как и слоганы, девизы и гимн, ритуалы реферируют к позитивным эмоциям и при хорошо поставленной связи между результатами труда и ритуалами, могут служить условным стимулом для выполнения работы.

**Привычки и традиции** – это динамические стереотипы – определенные и стандартные последовательности действий, которые могут влиять на результаты труда как позитивно, так и негативно. Создание и закрепление позитивных привычек и традиций приводит к росту производительности. Например, привычка приходить за 10 минут до начала работы или традиция рабочих династий. После того, как привычка или традиция закрепились в культуре организации, сотрудники будут выполнять определяемые этими привычками и традициями действия автоматически, не задумываясь. Т.о. привычки и традиции надо придумывать и внедрять в коллективы.

**Язык** является единственным инструментом управления и передает массу информации для других случаев. Отсутствие общего языка приводит к непониманию, ослаблению взаимодействия и к снижению эффективности, к «Вавилонскому столпотворению». Надо сказать, что десятилетия отсутствия бизнеса привели к тому, что деловой язык у нас сейчас основан во многом на англоязычных терминах. И при этом часто сотрудники не понимают сути этих терминов, что осложняет взаимопонимание. Посмотрите, у нас сейчас столько «менеджеров» развелось, что скоро каждый кондуктор станет менеджером автобуса. А ведь менеджер – человек, управляющий другими людьми, человек, занимающийся управленческой деятельностью больше, чем профессиональной. Скажем бригадира нельзя назвать менеджером т.к. он занимается специфической профессиональной работой.

Я уже не говорю о более сложных терминах. Например, из многих сотен слушателей моих семинаров и тренингов на вопрос, что такое «маркетинг» толково ответили едва ли пару десятков человек. А термином то пользуются направо и налево.

Единственный способ найти общий язык – это постоянное обучение персонала. Лучше у постоянных и толковых преподавателей, иначе есть риск сформировать разное понимание терминов у разных групп сотрудников.

**Мифы** – это вымышленные истории о том, как «следует» жить.

Например, типичными мифами являются сказки. И эти сказки формируют ценности у ребенка в тот момент, когда нет еще критического мышления, опыта. И формируют ценности ближайшие, самые дорогие люди – мамы и папы, бабушки и дедушки.

Если внимательно рассматривать русские народные сказки, именно народные, а не авторские, то мы не обнаружим в них ни труда, ни денег, в отличие, скажем, от немецкой или узбекской сказки. Зато увидим, что все обязательно должно закончиться пьянкой. Вот и выработался стереотип.

Менеджменту компаний есть смысл создавать или подбирать мифы, которые задавали бы сотрудникам выгодные компании стереотипы и ценности. И пропагандировать эти мифы. Такие мифы могут содержать истории о «трудовых подвигах» или делах известных и неизвестных героев, не работавших на предприятии. Скажем, для воспитания молодых руководителей подойдут истории о великих менеджерах мира, таких как Деминг или Якокка.

**История** компании – тоже инструмент управления. «История учит». Если мы покажем, **как(!)** работали на нашем предприятии предыдущие поколения, то теперешнее, возможно, захочет работать не хуже. А если мы теперешним скажем: «Это нам завещали наши предки», то поставим их вообще в безвыходное положение. С предками не поспоришь, хотя бы потому, что они мертвы. Другими словами, историю своей организации надо фиксировать и беречь. Это делалось раньше и это уже восстанавливается на предприятиях Казахстана.

В Казцинке на стенах цехов я видел надписи с датами организации заводов. И когда разница между днем сегодняшним и днем организации производства более ста лет, надо думать, что кого-то это подстимулирует.

То, что на многих производствах сохранились и развиваются музеи, это здорово, это прямое влияние на настроение коллектива, а через него на производительность. Я видел музеи на Ульбинском Металлургическом Заводе и на предприятиях Казцинка. Есть на что посмотреть. Я видел лица детей, которые пришли в музей познакомиться с местом, где работают их родители. Уверяю вас, это прямое управление производительностью родителей.

Молодые предприятия спросят, а что делать, если истории еще нет? Тут есть два пути.

Первый – присоседиться к кому-нибудь с историей, и назвать себя правопреемниками. Даже если есть слабая связь, то она **есть**. Я совершенно согласен с некоторыми организациями, которые применяют такую стратегию в т.ч. и как маркетинговую. Почему бы и нет.

Второй – написать историю. Та «реальная» история, которую мы знаем, часто не очень реальна, потому что история пишется и переписывается под текущие задачи. Посмотрите для примера на некоторые страны СНГ. Кто нам мешает написать несколько мифов и выдать их за реальную историю компании? Никто. А некоторую систему ценностей создадим.

**Герои** - это часть истории компании, в том числе и новейшей. Герои, это образцы для подражания. Это примеры гражданского подвига на благо владельцев. Героев надо создавать, чтобы все знали, как надо себя вести и как надо работать, чтобы заслужить материальное и нематериальное внимание руководителей. Многие наши сотрудники, воспитанные еще в советские времена, считают, например, что умереть на работе это подвиг. Я это подвигом не считаю, даже очень наоборот. Но мешать думать так сотрудникам не собираюсь, и тоже, даже очень наоборот.

Не исключено, что героев надо несколько, по видам функций в организации. Стаханов и Ангелина в свое время не слабо потрудились на ниве повышения производительности.

С героями есть одна сложность. Герой может в позднее сделать что-то такое, за что мы его должны будем наказывать. Но как наказывать героев. Рассыплется весь имидж. Поэтому, лучший герой, это мертвый герой. А за неимением мертвых, надо имеющихся менять почаще. Тем более, что зазнаться не успеют.

**Искусство** тоже создает ценности. Кто-то может спросить, а как это можно соотнести с производством. Да просто. Недавно был на презентации коньяка, которую проводила компания «Семиречье» в музее Кастеева в Алматы. Угадайте, чему была посвящена экспозиция в этот вечер. Правильно, алкоголю. И экспозиция была классная. Наверняка такой подход стимулирует не только покупателей, но и персонал. А вот в Казцинке, в одном из залов заседаний на стенах висят картины выполненные детьми сотрудников. Как вы думаете, о чем эти картины? Конечно же – папа на работе, мама на работе.

Различные капустники, вечеринки с выступлениями сотрудников, КВНы – все это использует элементы искусства, а тема, как правило, о работе.

Есть и другие элементы культуры, которые не приведены в данной статье, но очевидно влияют на систему ценностей сотрудников и, опосредованно, на их производительность. Журнальной площади не хватает. Объявленные ценности, образ мыслей, материальные формы и др., это то, о чем не написано, но, чтобы эффективно руководить трудовым поведением сотрудников, есть смысл разобраться.

Я надеюсь, что я убедил вас внимательнее отнестись к вопросам корпоративной культуры. Хочу верить, что этим всерьез начнет заниматься все больше и больше предприятий. Главным в вопросах строительства корпоративной культуры остается первый руководитель или Председатель Совета Директоров. А помогают ему все руководители. Систему же корпоративной культуры поддерживает служба персонала (читай – Замполиты).

## **Заключение**

Вероятно, что эта статья показалась кому-то циничной. В действительности, это не показалось, это так и есть. Просто вопросы культуры не принято обсуждать так прямо. Это табу. Ибо если их обсуждать, то приходит осознание того, как культура управляет нами. Страшно и обидно. Кроме того, вредно для общества, т.к. если в случае культуры приходит осознание механизмов, то исчезает руководство. Т.о. культура защищает сама себя. И это здорово. А мы ею, а через нее коллективом, и поруководим.

То, что написано в этой статье, не предназначено для линейных сотрудников и линейных руководителей. И, по-хорошему, вредно среднему менеджменту. Ибо, как только они поймут, как ими управляют с помощью культуры (системы ценностей), метод может перестать действовать. Эта статья для первых руководителей и владельцев бизнесов.

И потом, если о чем-то не говорить, разве это исчезнет?

Более того, если мы руководим сотрудниками эффективно, то хорошо и нам, и им, ибо «на гора» выдается больше, и зарплата сотрудников от этого растет.