



Опыт формирования корпоративной культуры в российских компаниях

Буков Павел
«RQLab консалтинг»
<http://rqlab.com/>
тел.: +7 (495) 665-59-97,
e-mail: info@rqlab.ru

Москва, 2011

Типы корпоративных культур



Теория Бэка-Коузэна

Теория Камерона-Куина

Культура синтеза

Адхократия

Культура согласия

Культура успеха

Рыночная культура

Культура правил

Бюрократия

Культура силы

Культура принадлежности

Клановая культура

Корпоративной культурой важно управлять!



Управление корпоративной культурой



Формирование

- ✓ Формирование ценностей
- ✓ Установление норм поведения
- ✓ Формирование традиций, ритуалов
- ✓ Установление системы коммуникаций
- ✓ Разработка системы мотивации
- ✓ Разработка символики, дизайна и т.п.

Поддержание

- ✓ Подбор новых сотрудников по определенным критериям
- ✓ Социализация новых работников
- ✓ Разработка внутренних документов, закрепляющих ценности и нормы поведения (кодекс поведения, кредо)
- ✓ Укрепление ценностей путем обучения, тренинга
- ✓ Мотивация сотрудников для закрепления корпоративных ценностей и норм поведения
- ✓ Укрепление традиций, создание истории компании,

Изменение

- ✓ Определение новых ориентиров и ценностей
- ✓ Установление новых правил, норм поведения, системы взаимоотношений
- ✓ Изменение мотивации
- ✓ Обучение сотрудников и т.п.

Когда корпоративная культура может стать барьером



- ✓ Слияние и поглощение
- ✓ Агрессивный рост бизнеса, экспансия в регионы
- ✓ Собственники хотят дистанцироваться от оперативного управления компанией
- ✓ Смена управленческой команды
- ✓ Масштабная реструктуризация, репрофилирование
- ✓ Внедрение или изменение глобальных процессов и процедур внутри компании (системы мотивации, системы бюджетирования, IT-системы....) и пр.



70% изменений заканчиваются провалом...

Участники изменений корпоративной культуры



Ключевые принципы изменения корпоративной культуры



1. Ключевая лидерская роль в изменениях принадлежит топ-менеджерам.
Они принимают управленческое решение, определяя:
 - элементы новой корпоративной культуры,
 - управленческие процедуры, необходимые и достаточные для поддержания новых моделей поведения сотрудников – новой корпоративной культуры.
2. Изменение корпоративной культуры – не через революцию, а путем управляемой эволюции.
3. Изменение модели поведения сотрудников происходит через изменение их установок:
Убеждения □ **Поведение** □ **Бизнес-результат**
4. Изменение установок сопровождается настройкой HR-системы и системы управления.

Инструменты изменения корпоративной культуры



- ✓ Стратегическая сессия
- ✓ Индоктринирующие семинары, конференции
- ✓ Разработка и внедрение политик и процедур
- ✓ Корпоративные мероприятия
- ✓ Программа PR-поддержки изменений





Спасибо за внимание!

«RQLab консалтинг»

<http://rqlab.com/>

тел.: +7 (495) 665-59-97,

e-mail: info@rqlab.ru