

«Сила . Правила . Успех» . Авторская колонка Павла Безручко о подходах к изучению корпоративной культуры и трендах развития внутренней среды компаний

Экспертные коммуникации ЦСП «Платформа». Авторская колонка Павла Безручко, управляющего партнера «ЭКОПСИ Консалтинг», бизнес-консультанта, председателя экспертного совета конкурса управленцев «Лидеры России». Материал подготовлен в рамках масштабного [исследования корпоративной среды российского бизнеса](#).

Типологии и подходы

Культура организации – многогранное понятие. Подходов к классификации культур много, и они принципиально не сводимы к одному. Если понимать корпоративную культуру как набор ценностей, влияющих на стратегию и взаимоотношения с персоналом, партнерами, обществом, то можно сослаться на известную типологию «Спиральной динамики» Дона Бека и соавторов, усовершенствованную президентом «ЭКОПСИконсалтинг» Марком Розиным.

1. Культура выживания – это фактическое отсутствие единых ценностей, забота о собственном выживании, примитивный

прагматизм.

2. Культура принадлежности – это патриархальность, командность, забота.

3. Культура силы – авторитарность, нацеленность на результаты и подвиги.

4. Культура правил – фокусировка на стандартах и регламентах, сотрудники воспринимаются как винтики в большом механизме.

5. Культура успеха – амбициозность, инициативность и целевые показатели.

6. Культура возможностей – предпринимательство, инновации и дух экспериментаторства.

7. Культура синтеза – гипотетическая культура, объединяющая достоинства предыдущих.

Эти типы описывают состояние большинства российских компаний. Реже всего встречается культура возможностей. Я не видел культуру синтеза (она гипотетическая). Остальные культуры можно наблюдать чаще. Особенно тройку «сила», «правила», «успех». Эта одна из самых популярных в профессиональном сообществе классификаций, но совершенно необязательно основываться именно на ней.

В качестве отправной точки рассуждений о культуре можно взять

компетентностный подход: проанализировать, какими ценностями реально обладают наиболее результативные сотрудники и руководители. Иначе говоря, какие ценности действительно работают, ведут к успеху (а не только декларируются). Можно пойти путем Netflix и отталкиваться от действий, за которые в организации хвалят, удерживают, продвигают или увольняют. К примеру, два года назад наша компания таким образом оценивала собственную идентичность. Это тоже нормальный, прагматичный путь.

Теперь самый интересный вопрос: дает ли определенный тип культуры какие-либо преимущества для бизнеса? Если кто-то ответит: «Да, однозначно!», – это обман, и я первый подниму руку и спрошу: «Дайте почитать методичку».

В чем сложность?

К сожалению, несмотря на огромное количество типологий и моделей, на которые можно наложить анализ отдельной компании или целой страны, обобщающих выводов о корпоративной культуре российских компаний сделать нельзя. Он будет стереотипным и основан на небольшом количестве данных, потому что серьезных исследований довольно мало.

Соответствие среды и культуры

Эффективная, развитая, сильная – описывать таким образом корпоративную культуру означает вступить на зыбкую почву. В каких единицах это измерять?

Допустим, компания X привлекает и удерживает квалифицированные

кадры, демонстрирует быстрый рост, получает стабильно высокую прибыль. Многие мечтают там работать ради опыта, знаний, строчки в резюме, причастности к масштабным задачам. Но первое лицо при этом – управляет ей в стиле, близком к военному командованию. Это я, кстати, описал Amazon и Джозефа Безоса в недалеком прошлом. Как назвать такую культуру: развитой или неразвитой? И, самое главное, в чьих глазах – менеджмента, акционеров, государства, сотрудников?

Разговор о превосходстве того или иного типа мне кажется бессмысленным. Это недоказуемо. Можно ли говорить о том, что в конкретных обстоятельствах корпоративная культура становится драйвером или стоппером эффективности и развития? Безусловно, да.

Здесь может быть довольно много парадоксального. Изменились рыночные условия, и вчерашний чемпион оказывается «на нуле», а давний аутсайдер выходит вперед, причем за счет особенностей, которые ранее считались минусами. Пример: сейчас в России ведущим заказчиком в разных сферах становится государство. Организации, близкие по ценностям, лучше других найдут взаимопонимание с госструктурами. Кроме того, у них лучше сформирована специфическая компетенция работы с ведомствами, освоивания государственных денег и отчетности.

Когда компания производит однотипную продукцию и умеет работать по четким стандартам – кажется, что лучше и не придумаешь, отличный, устойчивый бизнес. Но если вокруг инновационная среда, это окажется стоппером. Поэтому я сторонник подхода, что культура – это не набор абстрактных или модных характеристик. Это соответствие рыночным вызовам, угрозам или возможностям среды, в которых работает организация.

Неизученная территория

Теоретически можно провести отраслевой анализ и попытаться определить, как культура влияет на бизнес. Взять, к примеру, компании нефтяного рынка и провести регрессионный анализ ключевых показателей – поставить вопрос, что их предсказывает: тот или иной тип культуры, и наряду с этим – другие возможные причины упадка или процветания: коэффициент износа оборудования, разведанные запасы, лоббистские возможности, структура клиентской базы и т.п.. Затем оценить роль каждого из них. Это будет более-менее научный подход, но такими исследованиями, насколько мне известно, никто не занимался. Это неизученная территория.

Есть вещи, которые в той или иной степени сказываются на бизнес-показателях, но не полностью тождественны с культурой. В частности привлекательность бренда работодателя и вовлеченность персонала. Можно сделать замеры по скорости и стоимости найма, учесть текучесть и убедиться, что влияние того или иного типа культуры на выручку, долговую нагрузку или стоимость акций есть.

Я лично наблюдал огромное количество историй, когда с заменой менеджмента культура менялась очень быстро и существенно. Где была свободная среда, наступала дисциплина, личные отношения заменяла логика «только бизнес».

Есть отраслевые или цеховые сходства. Скажем, нечто общее между «Яндексом» и «ВКонтакте». На рынке труда айтишники в дефиците, компании готовы под них подстроиться. В галстук и по часам в офис приходить не нужно, главное – писать хороший код. Но различий может быть больше. Они определяются тем, кто сейчас у руля и какие порядки устанавливает.

Тот же «ВКонтакте» под руководством Дурова и нынешних управленцев – разные компании. Если высший топ-менеджмент меняет стратегию, операционный бизнес, культуру, через 2-3 года компанию можно и не узнать. Иногда достаточно поменять генерального директора. Согласен отчасти и с тем, что многое – вопрос веры. Можно верить в холакратию, бирюзу, самоуправление, и каждую из моделей сделать сравнительно эффективной при наличии упорства и здравого смысла. Равно как и регулярный менеджмент.

В центре – человек

Что общего сейчас в размышлениях организаций о своих корпоративных культурах? Прежде всего, тренд на Человекоцентричность. Это часть мировой моды, которая поставила индивидуума, его цели и интересы в центр всего. Нужно быть толерантнее, уделять человеку больше внимания, давать больше свободы: меньше боссов, меньше уровней иерархии, потому что это несовременно и не круто.

Второй фактор, более прагматичный, – острый дефицит квалифицированных кадров. Борьба идет за самых талантливых и компетентных специалистов. А порой – и просто за то, чтобы было кому работать. Конкурировать исключительно на уровне зарплат очень дорого, поэтому в ход идут нематериальные стимулы.

Следующий этап после найма – конкуренция за удержание. В адаптацию вложены ресурсы, сотрудник должен принести какую-то пользу, прежде чем уйдет в другое место с повышением.

Сейчас мы находимся на пике этого тренда

(Человекоцентричности). Думаю, что через некоторое время он сменится. Останется больше прагматики, меньше шума и популизма.