

# СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

## ВЛИЯНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Е.А. Закаблущая

Консалтинговая компания «Агентство Топкадр»  
*проезд Серебрякова, д. 14, стр. 6, офис 103, Москва, Россия, 129343*

В статье рассматриваются вопросы, связанные с проблемами, возникающими в коммерческих организациях в результате проявления инициативы в области целенаправленных изменений в корпоративной культуре организации, анализируется механизм запуска и внедрения таких изменений с помощью обучения персонала.

**Ключевые слова:** обучение персонала, целенаправленное изменение корпоративной культуры, корпоративные ценности компании, инноватика.

Возможности, которые предоставляет коммерческой организации обучение ее сотрудников, целенаправленно исследуются в практике мирового менеджмента еще с конца XIX — начала XX вв. Классики науки об управлении Ф. Тэйлор и А. Файоль [20] в своих трудах уделяли большое внимание вопросам обучения наемных работников. Сама по себе задача обучения является узкоприкладной; возможно, поэтому в мировой науке она рассматривалась в основном внутри темы формирования и развития организационной культуры. Зато проблема формирования организационной культуры очень глубоко исследована зарубежными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются Р. Блейк и Д. Моутон [1], М. Хаммер и Д. Чампи [20], Д. Ньюстром и К. Дэвис [13]. Но ввиду того что все исследования проводились в иной культуре, в иной системе отношений, рекомендации, которые были разработаны перечисленными исследователями, на российской почве могут быть использованы лишь частично. Несмотря на то, что западные подходы к изменению культуры организации отличаются большим разнообразием, разработанные рекомендации в большинстве своем также мало пригодны для использования в современных российских условиях, как в свое время для советских предприятий.

Тем не менее тема формирования и развития организационной культуры на предприятиях нашей страны все-таки вызывала интерес некоторых советских исследователей. Например, у А.К. Гастева [3] имеются упоминания о том, что организационная культура есть трудовая установка на повышение производительности труда и эту установку обязательно следует прививать рабочим.

Далее научные разработки в сфере исследования развития корпоративной культуры советских предприятий носили по большей части косвенный характер. При этом следует с благодарностью упомянуть таких исследователей, как Д.М. Гвишиани [4], В.Н. Иванов и А.С. Фриш [6], А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин и В.А. Ядов [21], Н.И. Лапин [10], которые изучали отдельные аспекты социально-трудового процесса, культуры труда и производства, культурно-технического уровня людей, занятых на производстве материальных ценностей, мотивации и стимулирования труда.

В начале 1990-х гг. вследствие перехода всей страны к принципиально иным рыночным отношениям интерес к изучению вопросов корпоративной культуры резко возрос. Т.О. Соломанидина [17], С.А. Липатов [11], В.В. Щербина [22] рассматривают организационную культуру как одно из базовых условий повышения эффективности предприятий отечественного бизнеса, их перехода к новому формату социально-экономических отношений.

В качестве мощной методологической базы для социологического анализа культуры организаций следует упомянуть научные работы А.И. Кравченко [9], А.И. Пригожина [15], И.О. Тюриной [18].

Проблемы социально-психологического тренинга еще в 1980-е гг. рассматривала Л.А. Петровская [14]. В 1990-е годы проблематикой обучения взрослых людей занимались В.Ю. Большаков [2], А.М. Смолкин [16] и др. Среди современных теоретических разработок по вопросам обучения и развития персонала можно выделить работы А.Я. Кибанова [8], М.Б. Курбатовой и М.И. Магуры [12] и др.

Вопрос взаимосвязи корпоративной культуры и обучения персонала организаций в нашей стране пока изучен не очень глубоко. Это связано и с относительной молодостью российского бизнеса, и с тем, что для российской деловой культуры характерна модель реактивного образа действий, т.е. модель, ориентированная на исправление или смягчение негативных последствий каких-либо событий, а не предупреждение их. Потому и вопрос взаимовлияния обучения и корпоративной культуры рассматривается, как правило, исключительно в одном направлении: от обучения к культуре, а тот факт, что специфика культуры конкретной организации может оказывать сильное воздействие на конечный результат обучения, часто проходит мимо внимания российских управленцев. Между тем создание обучающей организации едва ли не постоянно оказывается невыполнимым в российских условиях. Почему? На этот вопрос можно ответить цитатой из классиков менеджмента Х.Т. Грэхема и Р. Беннетта [5. С. 134]: «Создание обучающей организации представляет большую трудность по ряду причин:

а) работники всех уровней организации должны разделять стремление учиться. Таким образом, формирование обучающей организации — это направленный вверх процесс, который может не вписываться в культуру предшествующей бюрократической и иерархической системы;

б) неадекватность сбора информации и внутренней коммуникационной системы;

в) организационная политика, которая может препятствовать всеобщему распространению и принятию идеи обучения;

г) высшее руководство организации может не выказывать большой преданности этой идее;

д) некоторые работники могут быть неспособны к обучению. Замена таких сотрудников новыми может быть чрезвычайно сложным и дорогостоящим мероприятием;

е) создание обучающей организации требует тщательного планирования».

Тем не менее большинство управленцев высшего звена — собственников и наемных топ-менеджеров — стремится к созданию у себя в компании модели именно обучающей организации, рассматривая эту модель как инструмент для запуска изменений в корпоративной культуре. Необходимость изменений в корпоративной культуре коммерческой организации обычно бывает вызвана либо намерением собственника / акционеров модифицировать четко ограниченную область внутрифирменных коммуникаций или вывести бизнес на новые рубежи; либо уже произошедшими серьезными изменениями в функционировании компании. Эти изменения могут иметь как позитивную, так и негативную направленность, как «точечный» характер (например, изменения, связанные со сменой высшего руководства в компании и, как следствие, выдвижением иных требований к стилю работы подчиненных со стороны нового топ-менеджмента), так и глобальный (например, связанные с изменениями в государственном законодательстве или тяжелой ситуацией на рынке вследствие экономического кризиса).

Высшее руководство компании, как правило, понимает неотвратимость перемен и предпринимает для этого определенные усилия: приглашает внешних консультантов, ставит задачи перед топ-менеджерами, департаментом HR, PR-отделом, отделом развития и тщательно анализирует, сравнивает, рассматривает варианты. В такой ситуации бывает крайне важно уточнить, *что* именно подразумевается под формулировкой «внедрение изменений в сфере корпоративной культуры», т.е. уточнить термины. Даже на уровне теории единое понимание термина «корпоративная культура» в российском бизнесе пока отсутствует. На практике в процессе передачи информации «сверху вниз» высшее руководство активно использует общие выражения, полагая при этом, что абсолютно все в организации точно так же понимают это словосочетание. Между тем очень велика вероятность того, что собственник / генеральный директор желает всего лишь, чтобы сотрудники компании выдерживали дресс-код и соблюдали трудовую дисциплину, а совершенно по-иному понявшие его распоряжение подчиненные предлагают инновации, которые не плохи сами по себе, но в данный момент не являются актуальными. Возможна и такая ситуация: в планах руководства имеется «выход» на группу потребителей, принадлежащих к другому социальному классу, и для этого требуются немалые изменения в культуре общения сотрудников компании с клиентами. А привлеченные внешние и внутренние специалисты предлагают руководству разовые акции типа тренинга командообразования или организации «библиотечки менеджера», которые, будучи мероприятиями полезными, задач, поставленных руководством, не решают.

Это реально существующая опасность в самом начале процесса внедрения изменений в сфере корпоративной культуры компании, и ее нельзя сбрасывать со счетов. Ведь для уточнения общих целей достаточно провести одно совещание

с привлечением всех заинтересованных сторон. Каждый из присутствующих на этом совещании сможет высказать свою точку зрения на корпоративную культуру в компании и указать моменты, нуждающиеся, по его мнению, в корректировке. Конечно, всех проблем таким образом не решить, но, по крайней мере, появляется надежда на синхронность в подходе к изменениям.

Если изменения в деятельности компании уже произошли (компания значительно расширила свой сегмент на рынке, получила выход на международную арену, освоила передовые технологии, при этом резко уменьшилась доля высококвалифицированного персонала, компания испытывает финансовые трудности вследствие потрясений в экономике страны), высшее руководство занимается решением сложных многоуровневых проблем и разрабатывает дальнейшую стратегию, пока не задумываясь о том, что внешние изменения влекут за собой и изменения в корпоративной культуре. А вот руководители среднего звена начинают получать тревожные сигналы: жалобы клиентов и партнеров на непрофессионализм сотрудников фирмы, снижение объема продаж, которое не объяснить даже кризисными явлениями, возросшую текучесть кадров, недовольство (нелояльность) персонала. Со стороны подобная ситуация выглядит так: внешне все в порядке, разве что иногда проявляются какие-то негативные эпизоды, каждый из которых более или менее оперативно корректируется. Но в атмосфере чувствуется нечто странное, непривычное и тревожное, что порой невозможно бывает описать словами. По традиции первыми на изменение атмосферы реагируют сотрудники департамента HR. И делают вывод: надо вносить целенаправленные изменения в корпоративную культуру. Именно HR-специалисты — потому что у большинства из них в должностных функциях имеется пункт, так или иначе связанный с деятельностью в области развития корпоративной культуры. В действительности же ситуация такова, что российские HR-специалисты имеют мало рычагов для воздействия на эту тонкую сферу [7. С. 12]: мешают низкий статус идеи HRM в бизнесе, низкий статус HR-службы в большинстве российских компаний, недостаточность квалификации HR-специалистов в сфере организационной инноватики и загруженность их рутинной работой. Но так уж сложилось, что кроме HR-специалистов практически никто (за исключением высшего руководства, как об этом упоминалось выше) эту задачу не ставит. Поэтому, если инициатива относительно целенаправленных изменений в корпоративной культуре компании идет не «сверху вниз», а «снизу вверх», ее источником почти всегда бывает служба управления человеческими ресурсами.

Для того, чтобы реализовать эту инициативу, надо сначала ответить на три вопроса:

- 1) как донести до высшего руководства саму идею изменений;
- 2) кто именно должен заниматься внедрением этой идеи;
- 3) как это делается?

*Как донести до высшего руководства саму идею изменений?* Характеристики корпоративной культуры в компании во многом определяется личностью собственника / высших руководителей и стилем руководства. И без активной поддержки собственников / высших руководителей производить какие-либо изменения в этой

области довольно трудно, но можно (речь об этом впереди). Поэтому главное в предстоящей беседе с лицом, принимающим решение, — продемонстрировать факт существования проблемы; обозначить степень ее опасности для организации; описать выгоды от ее решения; предложить способы ее решения; подсчитать стоимость предложенных способов решения.

Следовательно, сначала следует подготовить материал, чтобы не идти к руководству с интуитивными догадками и туманными примерами. Лучше всего действуют примеры с цифрами. HR-специалист, уверенно оперирующий понятиями из области маркетинга или продаж в беседе с руководством о корпоративной культуре, — явление пока редкое в отечественном бизнесе: тут сказываются и «закрытость» некоторой информации, и постоянная нехватка времени у HR-специалистов, да и просто разные профессиональные направления. Если позволяет ситуация (и та же корпоративная культура), то очень действенным оказывается следующий прием: предварительно договориться с руководителем отдела продаж или маркетинга и идти к руководству вместе, распределив роли: кто и о чем будет рассказывать. В таком случае презентация предложения по изменениям в корпоративной культуре всегда оказывается более выигрышной, и шансов на то, что высшее руководство прислушается к приведенным доводам, много.

Иногда служба HR сама устраивает нечто вроде импровизированного маркетингового мини-исследования. Например, в течение определенного периода времени отслеживается какой-либо параметр корпоративной культуры: сколько было конфликтов между клиентами и продавцами в магазине, принадлежащем компании; сколько сотрудников опоздало на работу более чем на 10 (15, 20) минут; какой процент от общего количества сотрудников пользуется внутренней сетью и т.п. Такого рода информирование должно быть кратким, ярким, с выводами и обязательно с предложениями по преодолению отрицательных явлений. Если позволяет бюджет службы HR или есть надежда на финансовую поддержку департамента продаж, можно заказать у внешнего провайдера консалтинговых услуг акцию «Таинственный покупатель». Тогда специалисты, привлеченные компанией-провайдером, проведут мониторинг качества работы тех сотрудников компании, которые по роду своей деятельности непосредственно соприкасаются с клиентами. Возникает вопрос: почему именно эта категория сотрудников? Во-первых, потому что любые неблагоприятные проявления корпоративной культуры заметнее всего в их деятельности, а во-вторых, ведь именно они зарабатывают основные деньги для фирмы и, значит, любые недочеты в их работе «бьют» по благосостоянию компании, что на сегодняшний день является немаловажным моментом. По итогам такого исследования пишется подробный отчет, может быть представлена аудио- и видеозапись процесса мониторинга. Вариант, предполагающий самостоятельный сбор и систематизацию материала для аргументации, хорош тем, что менее затратен в материальном плане, а также демонстрирует проблему, позволяя акцентировать внимание руководителя именно на ней, а не на способах наказания виновного сотрудника. Сейчас — время экономии, и потому этот вариант предпочтительнее. Но вариант «Таинственный покупатель» серьезно экономит время сотрудников HR-отдела и более профессионален.

*Кто должен заниматься продвижением реформ в корпоративной культуре?*

Ответ: все руководители подразделений компании. Но это случается довольно редко. Ведь для того, чтобы заниматься внедрением изменений в корпоративной культуре, надо как минимум признавать, что она объективно существует; нуждается в этих изменениях; изменения в данной организации возможны и что предпринятые меры с высокой долей вероятности дадут нужный эффект.

И потому в большинстве случаев полномочия делегируются либо HR-отделу, либо отделу по связям с общественностью, либо (совсем редко) маркетологам. Может получиться и так, что руководитель не оценил аргументы HR-специалиста на этапе постановки проблемы. Тогда вопрос о делегировании вообще снимается с повестки дня, а дальнейшие события разворачиваются по принципу «проявил инициативу — осуществляй ее сам». В подобном случае сотрудникам HR-службы приходится делать то, что можно сделать в таких условиях, не теряя, впрочем, надежды рано или поздно убедить руководство в своей правоте. Иногда HR-специалисты используют политику «серого кардинала» и, задействовав личные связи с руководителями подразделений и отделов, проводят акции, направленные на активизацию изменений в сфере корпоративной культуры. Но такое случается все реже и реже: во-первых, не хватает ресурсов (материальных, временных, человеческих, властных) для серьезных изменений; во-вторых, лояльность HR-специалистов своему руководству с осени 2008 г. катастрофически снижается и мало кому хочется выполнять работу, которую никто не оценит.

*Как это делается?* Общепризнанные инструменты для изменений в корпоративной культуре, часть из которых вполне доступна для HR-службы, — создание системы аттестации и мотивации персонала, налаженная система внутрифирменного информирования, обучение. И, пожалуй, обучение — самый важный и инструмент, и аргумент, особенно сейчас, после полутора лет экономии на «образовательном» бюджете и произошедших в результате этой экономии крайне негативных изменений в корпоративной культуре многих коммерческих организаций, вплоть до смены корпоративных ценностей (но при сохранении целей организации) [15. С. 17—27].

Какие задачи решаются посредством обучения? Во-первых, собственно обучение, т.е. предоставление сотрудникам новой систематизированной информации, которую они потом смогут использовать с пользой для фирмы и для самих себя, а помимо того, формирование и тренировка нужных для профессиональной деятельности навыков. Во-вторых, диагностика состояния корпоративной культуры на данный момент. Как руководитель отдела относится к обучению своих подчиненных: отпускает их на занятия скрепя сердце или тщательно выбирает тех, кто нуждается в обучении, и расспрашивает тренера об их успехах? Какие проблемы заявляют участники на тренинге или семинаре, какие вопросы задают? Вовремя или с опозданием они приходят на занятия? Из этих мельчайших кусочков мозаики к концу первого же тренинга или семинара уже складывается картина. В-третьих, у представителей разных подразделений компании появляется возможность пообщаться, обменяться опытом, посмотреть на конфликтную ситуацию глазами коллеги из другого отдела, осознать корни конфликта. А это автоматически ведет к улучшению психологического климата в организации. В-четвертых, при помощи одно-

го лишь обучения можно ввести некоторые корпоративные стандарты. Например, все рассуждения о введении в компании стандартов клиент-ориентированного подхода останутся пустым звуком без обучения. И, в-пятых, грамотно выстроенная система обучения всегда дает результаты, которые могут быть выражены в цифрах: жалоб стало меньше на столько-то; опоздания сократились на столько-то; скорость выполнения заданий руководителя возросла на столько-то.

Но для того, чтобы обучение сработало как способ для запуска изменений в компании, следует соблюдать правило системности. Увидеть, как действует это правило, можно на следующем примере.

Холдинговая компания находится на российском рынке с 1995 г. HR-департамент функционирует с 2001 г., внутренний центр обучения был организован в 2003 г. В конце 2008 г. все программы обучения персонала были свернуты, внутренние специалисты по обучению уволены, в отделе управления персоналом остались два человека: HR-директор и специалист по кадровому делопроизводству. В ноябре 2009 г. стало очевидно, что за истекшее время корпоративная культура компании изменилась настолько, что квалификация сотрудников компании и их мотивированность к качественному выполнению своих обязанностей стали недостаточными для того, чтобы компания оставалась конкурентоспособной на сильно пострадавшем от экономического кризиса рынке. Поэтому было принято решение вернуться к систематическому обучению персонала. В штат компании пригласили бизнес-тренера, потом было выделено то подразделение компании, где ситуация была наиболее критичной. Была утверждена программа на полгода и определены критерии оценки качества процесса обучения. Так, была запланирована трехступенчатая система тестирования и посттренингового сопровождения людей, которые проходят обучение. Целью введения подобной системы было желание сотрудников HR-департамента своевременно выявлять недочеты в организации обучения и исправлять их. Неожиданным, но приятным для руководства эффектом стало изменение в поведении сотрудников компании: они стали тщательнее выполнять свои обязанности, меньше жаловались на трудности, легче коммуницировали друг с другом. По итогам каждого этапа обучения бизнес-тренер готовил аналитический отчет. Каждый месяц отчеты перерабатывались в короткую докладную записку для генерального директора по схеме *«было → стало → что еще надо изменить в корпоративной культуре → какие ресурсы нам для этого нужны»*. Первый этап постановки системы обучения в компании показал, что даже такими скромными средствами, какими располагал в этой ситуации HR-департамент, можно сделать довольно много. На уровне конкретных изменений были разработаны и частично внедрены стандарты клиентского сервиса, определены должностные функции большинства сотрудников (функции оказались предельно размытыми после массовых увольнений осенью 2008 г. и распределения функционала уволенных среди тех, кто остался); анонимные опросы показали заметное снижение недовольства деятельностью руководства и повышение лояльности сотрудников. На уровне системных изменений в компании вновь появились корпоративные ценности «развитие» и «клиентский сервис»; высшее руководство стало уделять больше внимания задаче работы над корпоративной культурой.

Безусловно, путем одного лишь обучения персонала и силами одного лишь HR-департамента серьезных и долгосрочных изменений в корпоративной культуре не осуществить. Но создать условия для таких изменений можно, и обучение — вполне подходящий для этих целей способ.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. — М., 1989.
- [2] Большаков В.Ю. Психотренинг. — СПб., 1994.
- [3] Гастев А. К. Трудовые установки // Организация труда. — 1924. — № 1.
- [4] Гвишиани Д.М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий. — М., 1970.
- [5] Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами». — М., 2003.
- [6] Иванов В.Н., Фриш А.С. Твой производственный коллектив. — М., 1970.
- [7] Закаблущая Е.А. Управление персоналом: руководитель и HR-специалист. — СПб., 2009.
- [8] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации — М., 1999.
- [9] Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, принципы поведения. — М., 1991.
- [10] Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. — М., 1975.
- [11] Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. — 1997. — № 4.
- [12] Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. — М., 2001.
- [13] Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб., 2000.
- [14] Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. — М., 1982.
- [15] Пригожин А.И. Цели и ценности: новые методы работы с будущим. — М., 2010.
- [16] Смолкин А.М. Методы активного обучения. — М., 1991.
- [17] Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. — М., 2007.
- [18] Тюрина И.О. Современные тенденции профессиональной сегрегации и мобильности работников (опыт гендерного анализа российских компаний) // Россия реформирующаяся. Ежегодник-2003. — М.: ИС РАН, 2003.
- [19] Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф. Общее и промышленное управление. — М., 1992.
- [20] Хаммер М., Чалпи Д. Реинжиниринг корпорации. — СПб., 1997.
- [21] Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. — М., 1967.
- [22] Щербина В.В. Социология организаций // Социология труда / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. — М., 1993.

## THE EFFECT OF PERSONNEL TRAINING ON COMPANY CORPORATE CULTURE

**E.A. Zakablutskaya**

Consulting company «Top-cadres Agency»  
Serebryakova str., 14-6-103, Moscow, Russia, 129343

The article considers the problems arising in commercial organizations as a result of initiatives in the area of purposeful changes in company corporate culture, and analyses the mechanism of initiating and introducing such changes through personnel training.

**Key words:** personnel training, purposeful changes in corporate culture, corporate values of the company, innovations.