Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Формирование корпоративной культуры как фактор управления персоналом

Челябинск

2007г

ВВЕДЕНИЕ

Еще несколько лет назад словосочетание корпоративная культура было малоизвестно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда. Элементы корпоративной культуры многих западных компаний с богатыми традициями имели свои аналоги в СССР: доски передовиков труда, значки, почетные грамоты и так далее являются классическим выражением корпоративной культуры. Формирование корпоративной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя (в первую очередь) основные ценности своей организации или своего подразделения.

Крупные российские компании постепенно начинают возвращаться к традиции советских времен — "профсоюзной" заботе о членах семей сотрудников. В начале 90-х годов создавшиеся компании решили не обременять себя лишними расходами и отвергли подобную практику вместе со всем старым негативным опытом организации труда. В нынешнее время кадровой войны за профессионалов составляющие компенсационного пакета стали одним из важнейших орудий "боевых действий". Профессионалы не всегда выбирают компанию, в которой предложат большую зарплату, там они себя будут чувствовать всего лишь звеном в технологической цепочке. Часто они уходят в конкурирующую организацию, в которой могут почувствовать заботу о себе и своей семье.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежит специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире ит. п. Это — система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации.

Корпоративная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний – корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Основная цель корпоративной культуры, как явления, – помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем "сообщество рядов разброда и шатания", к примеру. А эффективность бизнеса для организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения. Очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры организации, огромно.

Объект дипломного исследования: корпоративная культура компании в целом.

Предмет дипломного исследования: процесс формирования корпоративной культуры компании как фактора управления персоналом.

Цель дипломной работы: исследовать факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры для построения оптимальной модели корпоративной культуры компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие исследовательские задачи:

- раскрыть теоретические и методологические аспекты роли корпоративной культуры в системе управления персоналом;

- дать характеристику видам и методам формирования корпоративной культуры;

- проанализировать опыт компаний в области формирования корпоративной культуры;

- выявить социальные аспекты работы специалиста по управлению персоналом по формированию корпоративной культуры.

Методы научного исследования: анализ документов, анкетирование работников компании "ПепсиКо Холдингс".

Объем и структура работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений.

Во введении раскрывается проблема научного исследования, ее актуальность, объект, предмет, цель, исследовательские задачи, методы, практическая значимость дипломного исследования и краткий обзор дипломной работы по главам.

В первой главе "КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ" рассмотрена корпоративная культура: понятие и содержание; роль корпоративной культуры в управлении предприятием.

Во второй главе "ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ" проанализированы методы формирования корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях, раскрыта корпоративная культура в ООО "ПепсиКо Холдингс", даны рекомендации по повышению роли корпоративной культуры.

В заключении содержатся основные выводы, подведены итоги.

Дипломная работа представлена на 57 стр., использовано источников и литературы, приложений.

# Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## Корпоративная культура: понятие и содержание

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие корпоративной культуры.

Новый термин "корпоративная культура" кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру — общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней — эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Корпоративная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний – корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями [12, С.125].

Основная цель корпоративной культуры, как явления, – помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем "сообщество рядов разброда и шатания", к примеру. А эффективность бизнеса для организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения. Очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры организации, огромно.

Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности. [24, С.2]

В декабре 2004 года Ассоциация менеджеров провела исследование, направленное на выявление приоритетных направлений развития профессии менеджера в 2004 году. Его результаты показали, что одну из самых ключевых позиций занимает тема корпоративной культуры в рамках стратегического управления человеческими ресурсами.

Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание своей значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов и развития компании.

По данным Ассоциации менеджеров, на сегодня только 25% компаний имеют специальные департаменты, отвечающие за формирование корпоративной культуры и внедрение инноваций. А ведь именно корпоративная культура, способствующая изменениям внутри организации, является основой развития и конкурентоспособности любой успешной организации.

В "классическом" понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании — с момента появления организации и до самого конца — вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное же управление корпоративной культурой оказывает самое положительное влияние на бизнес компании. В частности, оно позволяет сокращать расходы, причем не только на подбор персонала, но и, например, на внешний PR: сотрудники, являющиеся проводниками философии компании во внешний мир, снимают часть функций с департамента, занимающегося PR-политикой организации. Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров [10, С.57].

На практике специалисты по управлению человеческими ресурсами по-разному интерпретируют понятие корпоративной культуры. Одно из грамотных его определений звучит так: "корпоративная культура — это система ценностей и методов управления". Первая часть определения относится к нематериальным активам организации, а вторая — к конкретным механизмам. Эти два, на первый взгляд, противоположных аспекта понятия и приводят к его неоднозначному толкованию.

Барри Феган определяет корпоративную культуру как идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками. Корпоративная культура — это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе.

Т.Ю.Базаров определяет культуру организации так: "Культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях" [23, С.62].

Каждый волен сам выбирать наиболее приятное для него определение корпоративной культуры, однако, ясно, что общий смысл сказанного идентичен во всех определениях – культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда ит. д. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом [41, С.37].

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и корпоративной культурой. Первое невозможно без второго. Корпоративная культура предприятия призвана обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимокоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгодные отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и корпоративная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу [8, С.14].

Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками. Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура [12, С.126].

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

* предназначение организации и ее "лицо" (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
* старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
* значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
* обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
* роль женщин в управлении и на других должностях;
* критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
* организация работы и дисциплина;
* стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);
* процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
* распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);
* характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
* характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
* пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
* оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
* отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации) [27, С. 98];

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) поверхностный (символический) уровень – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания ит. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры [28, С.102].

2) подповерхностный уровень – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка "клиент всегда прав" в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) базовый (глубинный) уровень – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый "воздух" корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру [18, С.19]. Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами ит. [28, С.80].

Корпоративные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием [32, С. 74].

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников [32, С. 75].

Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду [32, С. 76].

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

## Роль корпоративной культуры в управлении предприятием

Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников [12, С.129].

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

* индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
* структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
* направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
* интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
* управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
* поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
* стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
* идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
* управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
* управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [15, С.51].

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Корпоративная культура подразделяется на основные виды:

"Культура власти" — в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. [12, С.129].

"Ролевая культура" — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. [18, С.54].

"Культура задачи" — данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с "матричной структурой" является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу [31, С. 140].

"Культура личности" — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. [31, С.140].

Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации [31, С.141].

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

* Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
* Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);
* Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
* Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт ит. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);
* Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);
* Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни) [19, С.63];

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей ит. п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся "вирусы" других культуры.

Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

* "глубиной";
* той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
* ясностью приоритетов.

"Глубина" корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное "влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта [12, С.131].

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. "Новое" в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;
2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;
3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.;
4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться корпоративными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры;
5. Что (какие задачи, функции, показатели ит. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них;
6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;
7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры [22, С.18].

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих корпоративную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Существует и ряд других методов изучения корпоративной культуры. Например, подход, основанный на теории личностных конструктов и позволяющий определять её некоторые количественные характеристики. Используя этот подход для анализа основных координат корпоративных культур в японских и российских организациях, удалось выявить скрытые "измерения" успешности японского менеджмента и дать некоторые объяснения проблемам организационных преобразований в России [12, С.135].

Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Модель В.Сате. В.Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

1. кооперация между индивидами и частями организации;
2. принятие решений;
3. контроль;
4. коммуникации;
5. лояльность организации;
6. восприятие корпоративной среды;
7. оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры или образцами корпоративного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем, имеющим "ценностную" основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости общения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока [18, С.22].

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение "старой" культурой [18, С.25].

Модель Т.Питерса — Р.Уотермана. Авторы известного бестселлера "В поисках успешного управления" обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы, и описав управленческую практику, они "вывели" ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину корпоративной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, "делятся" на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута корпоративной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму "руководящих" вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур.

Модель Т.Парсонса. В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т.Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха [30, С.19].

Необходимость изменений — неизбежное явление в жизни любой компании в условиях современного рынка. И от того, насколько они будут оперативными и успешными, полностью зависит конкурентное преимущество организации.

Российская практика консультационной работы с предприятиями организованными на постсоветском пространстве, позволяет выделить следующие важные области, в которых использование методов исследования и коррекции корпоративной культуры сказалось наиболее плодотворным образом на результатах деятельности предприятия.

1. Упрочение авторитета и власти первых лиц (например, если первые лица были моложе своих подчиненных на 5-15 лет);
2. Преодоление подозрений в отношении первых лиц и создание атмосферы взаимного доверия;
3. Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности (менеджменту необходима объективная независимая комплексная оценка качества своей организационной работы);
4. Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы, или реорганизации существующих (трения между IT и производственниками, между менеджментом и рядовыми сотрудниками и др.);
5. Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур (например, русскими, белорусами и литовцами);
6. Диагностика различий в ведении бизнеса крупными организациями и небольшими организациями (более 2000 человек и 30 человек соответственно) при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений;
7. Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации на себя ит. п.);
8. Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов затруднено);
9. Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях – как отдельным лицам, так и управленческим командам. В процессе работы с корпоративной культурой происходит нейтрализация мешающих факторов и актуализация факторов, способствующих росту и развитию;
10. Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (например, желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения).

# 

# Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 

## 2.1 Методы формирования корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях

Применение методов формирования корпоративной культуры на практике существенно отличается от теоретических выкладок специалистов в этой области, так как специфика каждой компании накладывает тот или иной отпечаток на практическое применение теории.

Посмотрим, как работает уровень идентификации. Такие признаки, как религиозная или национальная принадлежность, "свои" и "чужие", "местные" и "отдыхающие" "мы" и "они", является идентификацией личности (или группы лиц). И определяет характер их поведения. Если сотрудник себя ощущает членом исключительно "своего" отдела, то ему нет дела до проблем "чужого" отдела. А когда будет дело? А когда появится новая идентификация "мы, сотрудники фирмы", или "мы, члены одной команды". Тогда и характер действий изменится. Мы можем сколько угодно тренировать их, отлаживая взаимодействие на втором логическом уровне, а у них разная идентификация, и на работе их действия опять примут противоречивый, не согласующийся характер [36, С.42].

И самый мощный по своему воздействию уровень – миссия личности или какой-либо группы. Какой – определяется идентификацией. Миссия группы болельщиков "Зенита" – поддерживать "свою" команду и через давление на болельщиков "чужой" команды лишать противника силы и поддержки. Отсюда и вытекает состав и характер действий данной группы. Точно также миссия "работает", если она есть у команды, или фирмы. Почему в свое время "провалилась" теория управления фирмой, которая трактовала сотрудников и их взаимодействие, как "винтики и шестеренки"? Потому, что личность имеет внутреннюю энергию, и ее действия определяется не только тем, что она в процессе работы с кем-то входит, как шестеренка, в "зацепление". Эффективно управлять фирмой на уровне действий, особенно если фирма становится большой, невозможно.

Таким образом, тренинги нужны для разработки бизнес-идеологии компании, где сотрудники совместно с руководством учатся понимать свои ментальные модели - карты, тренируются "сближать" их между собой за счет создания и разделения всеми членами команды общих ценностей, идентификации и миссии. И тогда этот инструмент начинает работать – сотрудники, как члены команды, сами ведут себя таким образом, какой определен на высших логических уровнях. У фирмы действительно появляется эффективная команда, так как действия ее участников оказываются согласованными за счет снижения трансакционных издержек путем "сближения" карт. Это означает, что и у компании появляется своя "карта", и задача следующего этапа – научиться "сближать" ее с картами контрагентов, чтобы снижать внешние трансакционные затраты.

Путь осознания ценности бизнес-идеологии прошла московская компания "WELD" за основу была взята модель В.Сате. Компания "WELD" на определенном этапе развития решила объединиться с заводом-производителем одного из продуктов.

Руководство компании определило, что главной проблемой, стоявшей перед обеими фирмами, стало различное видение дальнейшего развития объединенного предприятия, то есть разные бизнес-идеологии. Российские предприниматели заключают договора, обсуждая условия сотрудничества, поставки, платежи, и т.п., а навыков ведения переговоров о создании совместных ценностей не имеют. Тем не менее, единая бизнес-идеология необходима для эффективной работы предприятия, иначе, каждое подразделение, не понимая общих задач, старается достичь частных целей, иногда противоречащих целям компании. Поэтому топ-менеджеры обеих компаний собрались на корпоративном тренинге по выработке миссии и стратегическому управлению. Согласно модели В.Сате в основу тренинга положены семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность [36, С.43].

Генеральный директор компании "WELD" Третьяков М.Л. дал высокую оценку результатам обучения: "Проведенный пятидневный тренинг стал значительным этапом в деле реорганизации предприятия и формирования сплоченной управленческой команды. Первая часть тренинга … была посвящена изучению методов мышления по технологии НЛП, установки атмосферы открытости, настройке на совместную коллективную работу и, как результат, выработке миссии. Мы научились лучше взаимодействовать друг с другом, по определенным алгоритмам объединять усилия команды на достижение намеченных целей. Результатом тренинга стала выработанная миссия нашей компании.

Главное достижение такой работы – формируется система ценностей, которая в дальнейшем будет определять характер действий всего коллектива, т.е. станет картой компании.

Фирма, которая научится максимально быстро и целенаправленно изменять свою карту в соответствии с изменениями территории, окажется лучше всего подготовленной к успешным действиям в динамично меняющихся условиях современного рынка и жестких условий конкуренции.

И участники тренинга, обсуждая самые проблемные вопросы своей фирмы, учатся понимать карты друг друга и эффективно решать проблемы в процессе выработки коллективных решений относительно будущего фирмы. Так группа управленцев превращается в команду, которая становится сплоченной на основе общего видения будущего, единых ценностей, и, обладая навыками эффективного умения действовать всем вместе, начинает превращать свою фирму в гибкое, динамично развивающееся, успешное предприятие. То есть, становится эффективной командой [36, С. 45].

Если система ценностей не выстроена, не значит, что бизнес-идеологии нет. Просто в силу различных причин ей не уделяли внимания и она сложилась произвольным образом.

Сравнив стоимость обучения, которое позволяет затем объединять ресурсы сторон на основе договоренности, и стоимость покупки предприятия другой фирмой, то получим ту разницу в цене, которую переплачивают российские менеджеры, желая получить доступ к ресурсам.

Руководство WELD и завода поняло, что объединение может оказаться неэффективным, если его тщательно не подготовить.

Для того чтобы сформировать общую систему ценностей, должны быть определены представления о совместных путях развития объединенной компании, желаемых результатах, исполнении миссии.

Одна из самых быстроразвивающихся компаний несколько лет назад столкнулась с кризисом роста. Падение стоимости его акций, вынужденные увольнения сотрудников заставили Dell по-другому взглянуть на ценности, которые он исповедует. И измениться.

В конце 2000 года у компании Dell Inc. начались большие проблемы. Фаворит покупателей персональных компьютеров со дня основания в 1984 году, любимец инвесторов, Dell остановился. Лопнул интернет-пузырь, и компания, с ее легендарной цепочкой поставок и предложением компьютера для любой цели и для любого кошелька, встала. Впервые в своей истории Dell объявил об увольнениях, и после этого его акции падали пять кварталов подряд – с $50 до $17 [44, С. 2].

К тому времени старший вице-президент по стратегическим вопросам Кевин Б.Роллинз работал в Dell уже семь лет. Роллинз пришел в компанию консультантом во время другого кризиса – в октябре 1993 года, когда из-за серьезных ошибок в конструкции Dell пришлось отозвать новую линейку ноутбуков.

Наблюдая за крушением мечты своих работников – падением опционов, Роллинз понял, что новая проблема гораздо сильнее той, старой. "Мы создали у наших сотрудников культуру, ориентированную на стоимость акций, финансовые показатели,– меркантильную культуру,– говорит Роллинз, ставший в 2004 году СЕО Dell.– Но кроме роста акций в компании должно быть что-то еще, что можно любить".

Сегодня практически по всем показателям (доля рынка, возврат на инвестиции, валовой доход) Dell входит в число наиболее успешных компаний, основанных за последние 50 лет. В 2005 году компания ожидает более $50 млрд. дохода, что будет самым большим ростом в абсолютном выражении за всю ее историю.

Сегодня, говоря об уникальной стратегии Dell, кажется, что по-другому и быть не могло. Но и возрождение, и устойчивый рост компании в последние годы стали возможными лишь потому, что ее лидеры поняли: необходимо реформировать нечто не менее фундаментальное, чем цепочка поставок,– душу Dell [44, С.3].

В 2000 году, после серии болезненных, еще более подорвавших моральный климат увольнений, Роллинз начал серьезно изучать корпоративную культуру Dell – ценности и убеждения, которые определяли поведение корпорации в целом и каждого сотрудника в отдельности. Он хотел понять, не оказывают ли эти непростые для понимания элементы корпоративной культуры отрицательного влияния на краткосрочные финансовые показатели и на общее состояние Dell в долгосрочной перспективе.

История учит, что в наиболее "здоровых" и преуспевающих компаниях стратегия и система управления определяются и организуются с целью более широкой, чем просто рост акционерной стоимости. "Лидирующие компании всегда находили возможность обратиться к стремлению человека быть связанным с чем-то великим,– говорит Джон Коттер, эксперт по лидерству и культуре, профессор Гарвардской бизнес-школы.– Человеку хочется найти нечто удивительное в том, что он делает, и верить – ваш продукт или услуга действительно полезны людям. Великие компании закладывают это в основу, и это нельзя подделать. Это не только бизнес-модель, это – в сердцах людей".

Главная проблема, которую отмечают исследователи, заключается в том, что корпоративную культуру нельзя изменить по приказу сверху. Целенаправленное изменение культуры (если оно вообще возможно) не происходит только потому, что руководство отдает такое указание. В этом случае не помогут ни декларации основных ценностей, ни программа перемен или комбинация инициатив [44, С. 5].

"Культура меняется, только если ей это необходимо,– пишут Терренс Дил и Аллен Кеннеди в книге The New Corporate Cultures,– и только когда она чертовски хорошо к этому готова. Она меняется, когда ее коллективный разум понимает, что изменился мир и что необходимо адаптироваться к этому, чтобы выжить".

Обычно нужен резкий шок вроде экономического кризиса или скандала для того, чтобы люди в организации начали интересоваться огрехами корпоративной культуры и целенаправленно развивать ее позитивные характеристики. В любых обстоятельствах попытка вызвать глубинные культурные изменения — сложный и болезненный процесс.

Хотя культурные изменения дают материальные результаты лишь со временем, Dell отмечает значимые улучшения уже сейчас. Сотрудники считают, что руководство активнее поддерживает их усилия по достижению лучшего баланса между работой и жизнью. Они также отчетливее видят связь между своим трудом и корпоративными задачами компании. Доля людей, которые не перейдут на другую работу, получив сходное предложение по зарплате, выросла, хотя нынешние 57% – не совсем то, что хотело бы видеть руководство.

Поменял ли Dell свою культуру фундаментальным образом? Может быть, и нет. Но компания совершенно точно укрепила те положительные качества своей культуры, которые позволили ей достичь большого успеха так быстро [44, С.6].

2.2 Корпоративная культура в ООО "ПепсиКо Холдингс"

Для того чтобы проанализировать корпоративную культуру предприятия необходимо проанализировать историю ее развития, ее достижения.

История развития "Пепси" в мире:

1886 Аптекарь Калеб Бредхэм из города Нью-Берн, штат Северная Каролина, изобрел безалкогольный напиток, представлявший собой смесь газированной воды, сахара, ванили, пепсина и масла ореха колы

1902 Основана Компания Пепси-Кола

1940 Первые акции Компании Пепси-Кола были проданы на Нью-йоркской фондовой бирже

1959 приобретение компании ФРИТО-ЛЕЙ, одного из лидеров по производству чипсов 1974 пепси-Кола становится первым американским потребительским товаром, производимым СССР

1986 приобретение "7 uр Интернешенл"

1996 Реорганизация "ПепсиКо Инт" сформированы З основные операционные группы — напитки, закуски, рестораны

1998 приобретение "Тропикана"

1999 Образование Пепси Боплинг Групп (ПБГ)

2006 в ПБГ работают более 67 000 человек, действуют 97 заводов и более 515 центров дистрибуции

История развития "Пепси" в России:

1959 Никита Хрущев пробует Пепси на Американской торговой выставке в Москве.

1971 Президент Пепси Дональд Кендалл встретился с советским премьером Алексеем Косыгиным для переговоров о сотрудничестве

1974 Открытие завода по производству Пепси-Колы в Новороссийске

1999 Переход в состав Пепси Боплинг Групп

2006 В Пепси работает 4030 человек, 5 заводов по производству напитков в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре и Сочи выпускают 195 видов продукции.

ООО "ПепсиКо Холдингс" входит в состав ПБГ. В настоящий момент в компании работает 89 человек, показательно то, что в коллективе работают в основном только мужчины (табл. 1).

Таблица 1 - Структура коллектива ООО "ПепсиКо Холдингс", чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| возраст | мужчины | женщины |
| 20-25 | 10 | 5 |
| 25-30 | 43 | 5 |
| 30-35 | 19 |  |
| 35 и более | 7 |  |
| итого | 79 | 10 |
| Всего | 89 | |

Анализ таблицы 1 и рис. 1 позволяет говорить о том, что в основном в коллективе работают молодые сотрудники, а значит энергичные и перспективные люди. Об этом свидетельствует и то, что 73% коллектива имеет одно и более высших образований (табл. 2 и рис. 2).



Рисунок 1



Рисунок 2

Таблица 2 - Анализ уровня образования сотрудников ООО "ПепсиКо Холдингс"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образование | количество человек | % к общему количеству |
| Среднее | 3 | 3,4% |
| Средне специальное | 21 | 23,6% |
| Высшее | 61 | 68,5% |
| 2 высших | 4 | 4,5% |
| Итого | 89 | 100,0% |

Компания прошла большой путь развития как в мире так и в России, все это не могло не наложить отпечаток на корпоративную культуру предприятия. Более чем столетняя история развития предприятия позволяет говорить о сформированной идеологии и устойчивых ценностях компании. И, тем не менее, корпоративная культура компании в мире и в России несколько разняться в силу сложившегося российского менталитета и специфики ведения бизнеса в России.

На предприятии существует кодекс этики и правила поведения сотрудников, а так же корпоративный дресс-код.

"Отличный внешний вид играет очень важную роль, т.к. сотрудники представляют компанию "Пепси-Кола" клиентам и покупателям. Опрятная и элегантная внешность воплощает гордость и профессиональную ответственность" - это определяющая концепция для сотрудников.

Дресс - код представляет собой правила внешнего вида, который содержит рекомендации по тому, как следует одеваться сотрудникам компании в офисе. Цель данного документа - определить то, какая одежда считается приемлемой в деловой среде.

Подходящей одеждой для офиса считается:

- для мужчин: деловой костюм, брюки или слаксы, джемпер, рубашка и галстук (или без галстука);

- для женщин: деловой костюм (юбка либо брюки), слаксы, юбка, блейзер, блузка или джемпер, платье, чулки/колготки; длина платья или юбки должна быть уместной (соответствующей) в деловой среде, без каких-либо крайностей.

- синие джинсы, футболки, кроссовки и теннисные туфли (кеды) не разрешены.

Эти правила распространяются на все дни недели (не исключая пятницы). Сотрудники должны следовать этим рекомендациям независимо от дня недели или личных планов.

Вышеперечисленные правила накладывают определенный отпечаток на поведение сотрудников на их внешний вид в офисе и за его пределами.

Кроме дресс-кода на предприятии существует "Всемирный Кодекс профессиональной этики".

Основополагающим принципом деятельности компании является принцип: "Уважайте друг друга"

Будучи сотрудником, дилером или членом правления все обязаны в любой ситуации вести себя корректно, соблюдая все этические нормы и требования законодательства, независимо от места и характера работы.

Соблюдение этических норм имеет особое значение для компании. Основным условием максимального соблюдения этических норм при ведении хозяйственной деятельности является поддержка и помощь всех сотрудников, директоров и членов правления ПБГ.

Итак, культура ООО "ПепсиКо Холдингс" – это ее "индивидуальность", характеризующая тот или иной способ выполнения работы.

Ученые Дил и Кеннеди классифицировали культуру организации в связи с категориями скорости получения обратной связи и риском, на который идут сотрудники. Выделяют 4 типа культуры:

|  |  |
| --- | --- |
| Культура крутого парня "Мачо" | Культура "Ставка насвою компанию" |
| Культура"Хорошо потрудился-хорошо отдохнул" | Культура"процесса"/ Бюрократия |

Рисунок 3 - Классификация организационных культур

Согласно классификации Дила и Кеннеди, в ООО "ПепсиКо Холдингс" преобладает культура типа "Крутого парня "мачо"", так как характеризуется принятием высоких рисков и быстрой отдачей, потому что компания "Пепси" динамично и стремительно развивается, что может вызвать определенный риск, а скорость получения обратной связи от потребителей также является очень быстрой.

Корпоративная культура может проявлять себя двумя различными способами: через символы "высокого" и "низкого" профиля.

1. Символы высокого профиля – проявляются через внешнее проявление культуры или имидж организации: миссия, логотип компании, годовой отчет и финансовая отчетность, униформа и т.д. символы высокого профиля ООО "ПепсиКо Холдингс":

а) миссия организации – "добиться того, чтобы в каждом уголке мира люди с удовольствием потребляли продукцию нашей компании!"

б) логотип – красно – синий шар, разделенный белой полосой.

в) у всех сотрудников компании деловой стиль одежды (дресс - код).

2. Символы низкого профиля (Трайс и Бейер)- являются более приземленными выражениями того, как конкретно выполняется работа.

- ритуальные процедуры

- физические формы и способы

- коммуникации (истории, мифы, легенды об организации)

- общий язык

символы низкого профиля ООО "ПепсиКо Холдингс":

а) конкурсы на определение самых оригинальных нововведений

б) празднование различных праздников и дней рождения.

в) общий язык: специфические профессиональные термины, сленг.

Исходя из существующих видов корпоративных культур (культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности), в ООО "ПепсиКо Холдингс" преобладает ролевая культура, так как она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Для исследования состояния корпоративной культуры было проведено анкетирование работников компании "ПепсиКо Холдингс".

Анкетирование проводилось только среди рядовых сотрудников и среднего звена руководителей. Такой выбор респондентов обусловлен предположением о разнице ответов персонала и руководства на предложенные вопросы. Заполнено 30 анкет.

Участникам анкетирования был задан вопрос: "Испытываете ли Вы чувство гордости за свою компанию?". 21 человек (70%), т. е. абсолютное большинство опрошенных, на этот вопрос ответили положительно; 5 (16,6%) не испытывают гордости за компанию, 4 (13,3%) не ответили. Таким образом, примерно каждый седьмой работник недоволен своей компанией или, по крайней мере, у него нет поводов для гордости за нее.



Рисунок 4 - Отношение персонала к компании (гордость)

На вопрос, чем гордятся работники, предложены 12 вариантов ответов и возможность дать свой. На первом месте ответ "высокая заработная плата" (его отметили 86,6% респондентов); на втором (63,3%) – мировая известность компании. На третьем месте (53,3%) – престижность; 46,6% перспектива карьерного роста; 33,3% считают, что в компании дружный и сплоченный коллектив.

Однако хотелось бы обратить особое внимание на те варианты ответов, которые не были указаны респондентами. Всего один человек считает поводом для гордости за компанию открытость и прозрачность начисления заработной платы. Только двое гордятся высоким профессионализмом сотрудников, и лишь трое отметили вариант "возможность повышения квалификации". На наш взгляд, на данные моменты обязательно нужно обратить внимание.

Был задан и вопрос: "Что не удовлетворяет Вас в работе компании?". 23,3 % отметили дискомфортный психологический климат. Кроме того, не устраивает сотрудников (13,3%) тяжелые условия труда, отсутствие перспектив карьерного роста (6,6%) и низкая заработная плата (6,6%); 3,3% отметили отсутствие социального обеспечения.



Рисунок 5 - Причины неудовлетворенности персонала

Таким образом, если "вынести за скобки" сугубо объективную причину неудовлетворенности персонала компании (дискомфортный психологический климат), остается немалая доля проблем субъективных, внутренних, отнюдь не являющихся показателем высокой корпоративной культуры и требующих разрешения.

Отношение коллектива к компании можно определить и по ответам на вопрос: "При благоприятной возможности поменяли бы Вы место работы?". Ответы распределились следующим образом: 26,6% ответили положительно, 56,6% – отрицательно, 16,6% сомневаются (ответили "не знаю").



Рисунок 6 - Количество опрошенных, поменявших бы место работы

Огорчает, что большинство тех, кто уверенно поменял бы работу при благоприятной возможности, и тех, кто не определился с ответом, трудятся в компании от 5 до 10 лет. Если еще принять во внимание, что 60,9% тех, кто решительно сменил бы работу, появись такая возможность, имеют среднее специальное и высшее образование. Отсюда следует вывод: в компании создалась ситуация "предтекучести" высокопрофессиональных, ценных кадров, а значит, назрела необходимость тщательного анализа всей деятельности и по его итогам – ввода каких-то перемен, которые стали бы дополнительным стимулом в работе.

В ходе исследования задан и вопрос о необходимости перемен в компании: нужны ли изменения, а если нужны, то какие, каковы их предполагаемые результаты и кто конкретно должен ими заниматься. Большинство опрошенных (46,6%) указали то, что в компании уже происходят изменения. Два человека считают, что ничего менять не надо; а восемь, что надо. 6 человек не смогли или не захотели выразить свое мнение по этому вопросу. Большая часть сотрудников (70%) считает, что изменениями лучше заниматься руководству; 3,3% предполагают, что изменениями должны заниматься все; 23,3% считают, что изменения в компании – дело совета топ-менеджеров, 13,3% – инициативной группы, 6,6% не ответили. Чуть более половины опрошенных (55,7%) не пояснили, какие конкретно изменения нужны в компании, каковы будут их результаты. 45,9% опрошенных считают, что в настоящее время в компании уже происходят изменения; 18% ответили, что ничего не происходит; 36% затруднились ответить.

Любая организация стремится к созданию положительного имиджа. Одним из составляющих имиджа компании является понятие ее видимости для местного сообщества – ее открытость, доступность и, главное, регулярность обновления информации о возможностях, услугах, мероприятиях компании. По мнению сотрудников, компания улучшает свой имидж посредством таких мероприятий, как улучшение качества продукции (73,3%); организация промо - акций (53,3%); приглашает мировых звезд для рекламных кампаний (Шакира, Бритни..) – 26,6%; поддержание связей со СМИ и интернет (3,3%); установление и поддержание контактов с властями (31,1%); выпуск рекламных изданий (26,6%); проведение дегустации новинок (16,6%); проявляет заботу о сотрудниках (30%).

На вопрос об участии персонала в принятии решений получены следующие ответы: большая часть респондентов – 8 человек (26,6%) участвуют в принятии принципиальных решений эпизодически; 16 (53,3%) никогда не участвуют в принятии решений, 5 (16,6%) не испытывают такой потребности; только один респондент участвует в принятии решений систематически (3,3%). Наличие таких ответов настораживает, особенно в сочетании с упомянутым выше отсутствием инициативности.

Наряду с возможностью участвовать в принятии принципиальных решений, при формировании корпоративной культуры очень много значит уровень информированности коллектива о том, что происходит внутри компании и за ее пределами, и способы "добывания" такой информации. Общеизвестно, что отсутствие информации рождает различные слухи, как правило, негативного порядка, что ведет к дискомфорту в работе и снижению производительности труда.

Одной из составных частей корпоративной культуры является наличие в организации собственных традиций и обычаев, а также методов их сохранения и развития. На вопрос о традициях в компании большинство анкетируемых (60%) ответили, что компания имеет давние традиции и стремится их сохранить; 23,3% ответили, что компания постоянно меняет свои традиции; 6,6% затруднились с ответом; 9,9% ответили "нет". Из тех, кто думает, что в компании сложились свои традиции и обычаи, 55,7% считают, что компания стремится к их поддержанию, сохранению; 16,4% – не стремится; 27,9% не ответили.

Итак, основными ценностями ООО "ПепсиКо Холдингс" являются следующие:

1. высококвалифицированный персонал
2. забота о людях и их нуждах
3. уважение к индивидуальным правам
4. обучение и возможности повышения квалификации
5. справедливость при оплате
6. мотивация людей
7. стиль руководства и управления – консультативный
8. хороший обмен информацией
9. возможность контактов с высшим руководством
10. участие руководства в жизни сотрудников
11. позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы)
12. наличие прочной связи результатов труда и его оплаты
13. возможность профессионального и карьерного роста
14. хороший психологический климат в коллективе
15. гарантии социальной защиты работников.

Инструментами корпоративной культуры являются:

1. Развитие внутренних мероприятий для сближения коллектива (корпоративные вечеринки, праздники, team building)
2. Развитие способов обучения персонала и повышения квалификации для дальнейшего карьерного роста человека в организации.
3. Создание внутреннего издания (издание на сайте, где будут отражены все новости организации).
4. Нематериальная мотивация сотрудников
5. Объективная оценка достижений работника (достойная оплата)

Исходя из всего перечисленного можно сделать вывод, что в ООО "ПепсиКо Холдингс" на сегодняшний момент действует корпоративная культура, основанная на соблюдении этических норм, уважении к людям и сотрудникам, построенная на взаимопомощи и взаимоподдержке внутри коллектива.

## 

## 2.3 Рекомендации по повышению роли корпоративной культуры в ООО "ПепсиКо Холдингс"

Анализ корпоративной культуры ООО "ПепсиКо Холдингс" показал, что при том, что в компании действует эффективная стратегия развития корпоративной культуры существует ряд проблем, на которые следует обратить внимание:

- в компании работает всего 11% женщин от общей численности персонала, это свидетельствует о склонности к тоталитарной системе управления;

- 23,6% персонала имеет среднее образование, т.е. необходимо стимулировать сотрудников к повышению уровня образования;

- необходимо ориентировать сотрудников не только на соблюдение этических норм и уважение друг к другу, а на развитие товарищеских отношений, командного духа.

В связи с этим хотелось бы предложить ряд рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры компании "ПепсиКо Холдингс" на основе модели мотивационных характеристик предложенной Т.Питерсом и Р.Уотерманом адаптированной к российской действительности и специфике работы компании.

Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении. Существует также оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства "собственности" на работу. При отсутствии (по каким-либо причинам, – например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия, т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий. Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам "законченной работы", чем на отдельном ее фрагменте. Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку. Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение, способствует повышению производительности. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Менеджеры ООО "ПепсиКо Холдингс" должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Итак, люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера ООО "ПепсиКо Холдингс", в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в компании по своему уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая, а по возможности и для каждого сотрудника или отдела. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
* премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
* должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности (объем продаж у торгового представителя, объем собранных кейсов у грузчиков);
* работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;
* дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования ООО "ПепсиКо Холдингс" должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

Система вознаграждения и оплата труда работников ООО "ПепсиКо Холдингс" должна соответствовать таким экономически целям, как обеспечение справедливого распределения материальных благ, достижение полной занятости сотрудников, стимулирование производительного поведения работников, рост продуктивности труда и т.п.

Грамотно поставленная кадровая работа в ООО "ПепсиКо Холдингс", развитая корпоративная культура и система мотивации сотрудников могут существенно повлиять на производительность труда персонала.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог данной дипломной работе, мы можем сделать вывод о том, что цель работы достигнута - мы рассмотрели корпоративную культуру как фактор управления персоналом и возможные пути повышения ее роли.

Итак, корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести сколь либо достойные плоды на ниве взращивания корпоративной культуры. Проекты, меморандумы, схемы, записки и идеи так и останутся невостребованными бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стал чем-то большим, а именно, "душой", воздухом организации.

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям – читай, развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Эффективная корпоративная культура — самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неофитам.

Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции ит.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель. Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников. Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь "управленцам" специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников.

В результате исследования, проведенного в рамках дипломного проекта, были сделаны следующие выводы:

- Корпоративная культура является мощным инструментом в совершенствовании менеджмента современной организации;

- Корпоративная культура ООО "ПепсиКо Холдигс" относится к типу сильных и интегрирует в себя все инструменты мотивации персонала;

- Применение инструментов корпоративной культуры оказала положительный эффект на показатели производительности труда сотрудников;

- Модель корпоративной культуры ООО "ПепсиКо Холдингс", как доказавшая свою эффективность и являющаяся развитым и отработанным инструментом рекомендуется для тиражирования в других организациях.

Итак, формирование корпоративной культуры процесс сложный, требующий использования целого ряда методик и дальнейшего внедрения.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2003.- 346 с.
2. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии "корпоративная культура". - М., 2005.- 184 с.
3. Авоев П.Р. Управление человеческими ресурсами, [http://www.hrm.ru]
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 427 с.
5. Агеев. В.С. Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983.
6. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 1999.
7. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: РОЭЛ, 1997.
8. Буторин В.И. Брифинг как форма собеседования при подборе персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №3, с. 46 – 55.
9. Бэгьюли Ф. Управление проектом. – Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2002.
10. ВиханскийО., НаумовА., Менеджмент — М.: "Гардарики", 1999.
11. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 51 – 61.
12. Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995.
13. Вялова Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. – Справочник кадровика, 2002, №3, с. 49 – 53.
14. Гендерные проблемы и развитие. Влияние развития через гендерное равенство в правах, в доступности ресурсов и возможности выражать свои интересы. М.: Весь мир, 2002.
15. Директор, №7 1997.
16. ДрукерП., Задачи менеджмента в XXI веке — М.: "Вильямс", 2000.
17. Евроменеджмент, [http://www.emd.ru]
18. Иванов Г. В., Технология применения метода интервью при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, с. 100 – 109.
19. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.: Газпром, 1996.
20. Кадровый менеджмент, 14.11.2003
21. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: Найм персонала. М.: Экзамен, 2002.
22. КубрМ., Управленческое консультирование – М.: "Интерэксперт", 1992.
23. Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, с. 45 – 54.
24. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 12 – 24.
25. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. – Справочник по управлению персоналом, 2001, №0, с. 50 – 54.
26. ЛэндП., Менеджмент — искусство управления — М.: "Инфра", 1995.
27. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001.
28. МесконМ., АльбертМ., Хедоури Ф.Основы менеджмента – М.: "Дело", 2000.
29. МинцбергГ., Структура в кулаке — С-Пб.: "Питер", 2001.
30. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 1994.
31. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие // Редактор-составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Издательский Дом "БАХРАХ-М", 2003.
32. РадугинА., РадугинК., Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: "ОСТ", 1995.
33. Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами: 8 модуль "Модульной программы для менеджеров". М.: ИНФРА-М, 2000.
34. РумянцеваЗ., СаломатинН., Менеджмент организации — М.: "Инфра-М", 1995.
35. Рыжкова Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 30 – 41.
36. Секрет фирмы, № 43 (82) 15.11.2004 [http://sfonline.ru]
37. СмолкинА.М., Менеджмент: основы организации — М.: "Инфра-М", 2001.
38. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001.
39. Тананов В.М. Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 42 – 50.
40. Томсетт М.С. Библия управления проектами. Пер. с англ., 2001.
41. Тренев В. Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭЛ, 2002.
42. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
43. Шапиро В. Д. И др. Управление проектами. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.
44. ШейнЭ., Организационная культура и лидерство — С-Пб.: "Питер", 2002.
45. www.bmw.com
46. www.wst.com