**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА

1.1 Понятие корпоративной культуры и ее составные элементы

1.2 Основные элементы корпоративной культуры

2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ГЛАВА

2.1 Типы корпоративных культур и их характеристика

2.2 Методы формирования и поддержания эффективной корпоративной культуры

2.3 Особенности российской корпоративной культуры

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Введение**

Вопрос корпоративной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Серьезное изучение деятельности организации с позиции корпоративной культуры – современная задача, связанная с усовершенствованием перестройки теории и практики управления персоналом. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов. В этом заключается актуальность рассмотрения темы корпоративной культуры в данной работе. Ключевая проблема – выявление особенностей условий формирования эффективных корпоративных отношений на российских предприятиях. Целью данной работы является исследование формирования корпоративной культуры организации.

Для осуществления этой цели, необходимо выполнить следующие задачи:

1. проанализировать современные тенденции формирования корпоративной культуры за рубежом;
2. выявить особенности формирования российской корпоративной культуры;
3. указать эффективные способы формирования корпоративной культуры.

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Но особого внимания заслуживают статьи современных авторов. Так, интересны тематические статьи Надя Крылова, посвященные различным аспектам корпоративной культуры, ее содержания, сущности и элементов. Существует немало теоретических исследований посвященных вопроса формирования культуры организации и в России. Такие авторы как Сухоруков А.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.Н., Орлова Т., Кучерова О. Внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

По Фридриху Ницше культура - это лишь тоненькая яблочная кожура над раскаленным хаосом.

Альбер Камю сказал, что в мире параллельно силе смерти и силе принуждения есть еще одна огромная движущаяся сила, несущая в себе уверенность, и ее имя - культура.

Культура не существует сама по себе, как брошка. Ее невозможно отстегнуть и показать как независимое явление или объект. Культура человека проявляется в его поведении, внешнем виде и в высказываниях.

Культура организации также проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Ей нельзя заниматься отдельно, ее просто отдельно не существует. Можно сесть и составить внутренние кодексы, правила поведения, стандарты отношений. Это нужное и полезное дело.

Другое дело, что только недавно отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой – может стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

Еще несколько лет назад почти никто не знал словосочетания “корпоративная культура”, однако она была. И, что интересно, все наши “доски передовиков труда”, значки, почетные грамоты и так далее являются классическим атрибутом корпоративной культуры многих западных компаний с давней и славной историей. А форма? Достаточно вспомнить традиционные цвета галстуков английских колледжей, символику “цехов” и странные параллели между “буржуазными” скаутами и советскими пионерами. 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. Это эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Коллектив в несколько десятков или сотен человек не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они слишком различны, а чувство симпатии неустойчиво и изменчиво. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, как-то: идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру. Таким образом, получается, что корпоративная культура - это общие ценности, верования и убеждения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды. Носителями корпоративной культуры, естественно, являются сами сотрудники. Но в какой-то момент, она отделяется от конкретных людей и превращается в общий дух.

В тоже время на нашей российской почве понятие корпоративной культуры имеет свою специфику. Буквально каждый крупный руководитель не без гордости заявляет о том, что в его компании «своя корпоративная культура». Здесь можно даже привести несколько показательных примеров.

На своем сайте страховая компания «Отечество» разместила ссылку, посвященную корпоративной культуре, содержащую следующий текст:

**Корпоративная культура:**

Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому.

Мы являемся основной ценностью компании и основным конкурентным преимуществом.

Мы - это единая команда профессионалов.

Мы исповедуем уважение к личности и правам каждого сотрудника. Сила компании в нашем различии.

Мы поощряем инициативу каждого.

Мы проводим постоянное обучение всех сотрудников.

Мы ставим четкие цели и достигаем их.

Любое разбазаривание ресурсов и рабочего времени не соответствует нашим целям и будет решительно осуждаться.

Мы настроены позитивно в любой ситуации. Безвыходных положений нет.

Мы не боимся допускать ошибки. Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Мы открыты и честны в отношениях друг с другом. Мы не копим негативную информацию внутри себя, а честно обсуждаем ее друг с другом.

Мы бескорыстно помогаем друг другу, бережем и заботимся друг о друге.

Мы терпимо относимся к ошибкам друг друга, потому что совершаем их не специально».

Для сравнения приведем еще одно подобное описание. Компания INKAP также сочла необходимым рассказать на своем сайте о том, что ее работники и руководители подразумевают при использовании этого термина:

Одной из важных составляющих успеха компании является корпоративная культура. Мы считаем ее эффективным инструментом, позволяющим мобилизовать все подразделения на достижение общей цели, стимулировать инициативу, обеспечить лояльность и взаимопонимание между сотрудниками компании.

**Наша корпоративная культура базируется на следующих семи принципах:**

1. Развитие и совершенствование компании идет непрерывно
2. Все процессы в компании, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы
3. Развитие компании неотделимо от профессионального роста ее сотрудников
4. Умение работать в команде является базовым для сотрудников компании
5. Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат.
6. Если взялся за работу, делай быстро и качественно.
7. Каждый клиент компании достоин индивидуального решения

Этот вариант несколько отличается от предыдущего, включая в себя еще и вопросы развития компании, и приемы наиболее эффективного ее функционирования.

Существует еще одно - радикальное - мнение. Суть его в том, что корпоративная идентичность, направленная на стандартизацию человеческого поведения и создание внутри компании однородной культуры, вообще является мифом. В одной и той же компании можно обнаружить как высокопроизводительные, так и малоэффективные группы работников. Поэтому в управлении ставку надо делать не на закрепление формальных атрибутов и правил, а на эффективное использование человеческих ресурсов.

Однако большинство авторов сходится во мнении, что формировать корпоративную культуру - очень важно. С этим согласится и любой современный руководитель. Разногласия начинаются по вопросу о том, как это лучше делать.

По словам консультантов можно сказать, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

Таким образом, появляется множество аспектов корпоративной культуры, связанных с разнообразием взглядов на эту проблему. С ростом производства, выходом российских организаций на международный уровень, появлением молодых специалистов с высоким уровнем образования, расширением предприятий среднего и крупного бизнеса вопрос формирования и развития корпоративной культуры становится все более актуальным, как непосредственно связанный с этими процессами.

**1 Теоретическая глава**

# 1.1 Понятие корпоративной культуры и ее составные элементы

Концепция корпоративной культуры (Corporate Culture} была разработана в США в 80-е годы XX века.. Связано это было с потребностью крупного и среднего бизнеса, которому потребовались новые подходы к управлению, чтобы поднять эффективность труда. Культура — это набор ключевых ценностей, ожиданий и норм, который принимается и разделяется членами организации. Корпорация – сложный организм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура – то, ради чего люди стали членами именно этого коллектива; то, на чем строятся отношения между ними; это разделяемые ими устойчивые нормы и принципы жизни в организации; это единое мнение о том, что хорошо, а что плохо, и многом другом из того, что относится к ценностям и нормам. Культуру корпорации можно охарактеризовать как выражение базовых ценностей и норм в организационной структуре, системе корпоративного управления, кадровой политике, осуществляющееся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». Рассмотрим наиболее распространенные:

…Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды[[1]](#footnote-1).

…Корпоративная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела[[2]](#footnote-2).

…Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому[[3]](#footnote-3).

…Корпоративная культура - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий[[4]](#footnote-4).

…Корпоративная культура - это история, представленная в настоящем (Барри Феган).

…Корпоративная культура - это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

…Корпоративная культура - это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д.Ньюстром, К.Дэвис).

…Корпоративная культура - это 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 (Т.Ю.Базаров).

…Корпоративная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б.Феган)

…Корпоративная культура - это сложившийся психологический климат работы в компании[[5]](#footnote-5) и т.д.

Э. Джакус «Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

Д. Элдридж и А. Кромби «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

Х. Шварц и С. Дэвис «Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп».

К. Голд «Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли».

М. Пакановский и Н. ОДоннел-Тружиллио «Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является».

В. Сате «Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».

Э. Шайн «Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

Г. Морган «Культура» в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

К. Шольц «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения».

Д. Дреннан «Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения».

П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): «Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации».

Э. Браун «Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации».

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации»

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта»

П.Б. Вейлл: «Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию».

Е.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность».

Н. Лемэтр: «Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами».

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Для унификации дефиниции была сделана попытка сравнить между собой понятия. Сделано это было с помощью контент-анализа, т.е. были выделены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, которые употребляют обычно исследователи, работающие в данной области.

Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И, наконец, третьим общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Таким образом, вполне допустимо использование понятие «корпоративная культура», которой в большей мере отражает данный феномен. В нашем исследовании будет использоваться этот термин.

Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная

структура. Обычно корпоративная культура возникает спонтанно, "снизу", и передается "из уст в уста", с помощью личного примера и устных наставлений старожилов. Наибольший вклад вносят наиболее харизматические личности. Именно их привычки и правила поведения начинают, пусть неосознанно, копировать другие сотрудники.

Естественно, если во главе организации стоит сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование корпоративной культуры окажет именно он. И корпоративная культура начнет работать на своего создателя.

Однако без четкого "научного" управления этим процессом, без создания "якорей" корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно самоподдержания и саморазвития организации.

Так что придется по порядку рассмотреть и проанализировать (с харизматической точки зрения) все основные элементы корпоративной культуры. Устоявшаяся корпоративная культура как бы отделяется от людей и становится атрибутом корпорации, ее частью, оказывающей активное воздействие на сотрудников, формирующей их поведение в соответствии с «постулатами веры» (базовые предположения) и «этическими стандартами» (ценностные ориентации).

Содержание корпоративной культуры вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Культура представляет собой свод неписаных, неформальных правил, объединяющих сотрудников компании.

# 1.2 Основные элементы корпоративной культуры

Культура корпорации представляет собой как бы три организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На следующем уровне расположены способы организации командной работы над достижением общих целей, методы принятия индивидуальных решений, отношение сотрудников к возникающим проблемам. Этот уровень показывает готовность к типичному поведению в той или иной ситуации, готовность к действию. На самом глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности третьего уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям. Корпоративная культура компании должна соответствовать внешней обстановке и стратегии этой компании. При наличии этого соответствия создаются такие условия, при которых сотрудники компании трудятся с полной самоотдачей и высокой производительностью, что делает компанию высоко конкурентоспособной.

Формально можно так выделить основные элементы корпоративной культуры по уровням[[6]](#footnote-6):

1 УРОВЕНЬ – поверхностный уровень (artifacts) –артефакты и этикет. Представляет из себя конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытое или закрытое помещение).

2 УРОВЕНЬ – более глубокий уровень (behaviors) – поведение и действия людей, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы приятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам, к другим людям.

3 УРОВЕНЬ – ядро (core morals) – мораль, убеждения, ценности.

Ядром корпоративной культурой являются ценности, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть как позитивными, так и негативными. Позитивные ценности ориентируют людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации. Негативные цели отрицательно влияют на эффективность организации в целом. В процессе отношения руководства к сотрудникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, работников к клиентам формируются нормативные схемы поведения. Поведенческие нормы становятся негласными предписаниями, а часто отражаются в официальных документах организации. Они излагают требования к поведению работников. Персонал воспринимает их как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. «Правильное и должное» поведение сотрудников направлено на выполнение порученных заданий и достижение конкретных результатов.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

С точки зрения аксиологии, ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т.д. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С.С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности[[7]](#footnote-7).

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее:

* предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
* старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
* значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
* обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
* критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
* организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);
* стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
* процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);
* распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
* характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
* характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
* пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
* оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты)[[8]](#footnote-8)

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Как показывают проведенные исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой весьма отличны от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Современные работники рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации.

Разделяя и развивая взгляды современного отечественного психолога Д.А. Леонтьева, можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:

1. идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,
2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,
3. внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности[[9]](#footnote-9).

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей[[10]](#footnote-10).

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании[[11]](#footnote-11).

«Одна из важнейших вещей, которую дали компании ее основатели, - пишет нынешний президент и исполнительный директор «Хонда Мотор Ко Лтд» Нобухико Кавамото, имея в виду создателя компании Соитиро Хонду и бывшего вице-президента фирмы Т. Фудзисаву, - это философия». Именно она служит компании надежно и сегодня, составляя мировоззренческий базис всей разносторонней деятельности мощной финансово-промышленной группы «Хонда». Причем, философия, подчеркивает Н. Кавамото, бессмысленна, если она остается лишь словами, а не выливается в деятельность, не укореняется как корпоративная культура компании. «Деятельность без философии - это смертоносное оружие; философия без деятельности - пустые слова» - был убежден С.Хонда[[12]](#footnote-12).

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников. Так, например, корпорация Hewlett-Packard разработала свою культурную концепцию, которую назвала «Путь Hewlett-Packard». В компании 3М существуют две фундаментальных ценности: правило 25% (четверть объема продаж должно приходиться на продукцию, выпущенную в период последних пяти лет); правило 15% (позволяет сотрудникам тратить 15% рабочего времени в неделю на то занятие, которое предпочитает этот сотрудник, при условии, что оно должно относиться к выпуску продукции).

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов

**Девизы, лозунги, символы**

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:

«IBM - означает сервис»;

Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»;

Du Pont - «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»;

Samsung -«Хорошо там, где мы есть»

Электролюкс - сделано с умом;

Continental bank - «Мы сможем найти выход»;

Delta аirlines - «Забота о персонале».

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей. В данной работе в качестве примера рассмотрим общекорпоративные ценности компании «Самсунг». В качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты в 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. «Самсунг» взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому, еще одним символом развития «Самсунга» является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растут хиноки, доход дают сосны»: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие[[13]](#footnote-13).

Социальный символ «Самсунга» - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

Другой пример символа, выражающего заботу о благе и интересах клиентов и подчеркивающего гостеприимство и дружеское расположение к ним, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, существовал в знаменитой американской рекламной компании Лео Барнета. «Чаша румяных яблок была поставлена на стол в приемной. Цель этого - сказать посетителям: мы рады тому, что вы пришли, пока вы ждете - съешьте яблоко или возьмите его с собой, когда будете уходить, и скорее возвращайтесь обратно»[[14]](#footnote-14).

Всем знакома трехконечная звезда «Мерседеса» в кольце, но мало кто знает, что основатели компании «Даймлер Бенц», которая теперь выпускает автомобили, трактовали ее, как «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле».

Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых» лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране. По мнению автора, концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

##

**Мифы, легенды, герои**

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы- основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании»[[15]](#footnote-15).

Героями могут стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех, «герои ситуации» - это работники, добившиеся впечатляющих результатов, в тот или иной период своей деятельности. В мифологии предприятия могут существовать легенды о «героях-экспериментаторах», «героях-новаторах», «героях, все время отдающих компании». Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений. Легендарные герои, находящие отклик в сердцах сотрудников, служат примером для подражания. Мифы и легенды призваны продемонстрировать, что усердие, труд, инициатива, находчивость могут вывести рядового служащего в лидеры коллектива; что в критических, экстремальных ситуациях «герой» не теряется, проявляет смелость, решительность, целеустремленность, а главное - сохраняет лояльность фирме и ее ценностям; что руководитель - тоже человек и «ничто человеческое ему не чуждо». Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу[[16]](#footnote-16).

Приведем несколько имен людей, ставших героями-легендами не только своих фирм, но и вошедших в историю международного бизнеса и менеджмента: Томас Уотсон (IBM), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Ли Якокка (Форд), Эндрю Гроув (Интел), Билл Гейтс (Майкрософт).

В частности, когда в 1997 году журнал «Таймс» назвал Энди Гроува «человеком года», в компании распространилась легенда о том, что он полушутя-полусерьезно потребовал увеличить размеры выгородки, заменяющей ему рабочий кабинет. Выгородки - это первооснова корпоративных ценностей «Интел», она выражает политику «открытых дверей»: нельзя ведь закрыть дверь, которой просто не существует. Требование Гроува было отклонено, так как все без исключения сотрудники

работают в отгороженных уголках общих помещений, что отражает философию равных возможностей «Интел»[[17]](#footnote-17).

Еще один пример. Джек Уэлч, один из управляющих компании «Дженерал Электрик», установил в своем кабинете специальный телефон, номер которого знали все рядовые торговые агенты компании. Если кому-то из них удавалось заключить очень выгодную сделку, он мог связаться в любое время с управляющим и сообщить об этом. На время этого разговора Уэлч прерывал свои дела и радовался вместе с агентом его успеху. После этого он лично составлял поздравительное письмо на имя агента и обнародовал его. Тем самым он не только делал героем себя, но и создавал популярность удачливому агенту и стимулировал к успешной деятельности других сотрудников фирмы[[18]](#footnote-18).

Мифы, легенды, герои - это не единственные элементы фольклора компании. В исследуемом материале практически не отражены такие формы устного творчества, как песни, стихи, эпиграммы, афоризмы, анекдоты, слухи, тосты, «фирменные» шутки, которые автору представляются также значимыми в контексте корпоративной культуры.

**Ритуалы, традиции, мероприятия**

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?»[[19]](#footnote-19).

Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

В ряду материалов, посвященных этой тематике, интерес вызывают публикации американского консультанта по менеджменту Надя Крылов, работающего в России с 1981 года. Им выделены следующие группы ритуалов[[20]](#footnote-20).

«Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных[[21]](#footnote-21).

«Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

«Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме.

Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме, прежде всего, ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации[[22]](#footnote-22).

Как отмечает Л.В. Карташова, типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

**2 Практическая глава**

# 2.1 Типы корпоративных культур и их характеристика

В зависимости от аспектов рассмотрения в исследованиях различных авторов можно выделить различные классификации корпоративных культур. Среди них выделяются праксиологическая культура, предпринимательская культура, опекунская (патриархальная) культура и бюрократическая культура. Праксилологическая культура характеризуется тем, что в ней определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли.

Предпринимательская культура, в рамках которой предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития. Бюрократическая культура, где единство обеспечивается за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля.

 Опекунская (патриархальная) культура, в которой средством достижения единства является обсуждение и достижение согласия.

Характеристика классификации типов корпоративных культур может произведена по таким критериям, как совместная деятельность, преобладающий тип личности, шкала общих ценностей, форма собственности, механизм распределения ресурсов, впервые появившаяся управленческая роль, механизм управления и оценка результатов. Отечественный исследователи Радугин А. А. Радугин К. А выделяют следующие типы корпоративных культур: культуру власти, ролевую культуру, культуру задачи и культуру личности. Они характеризуются следующим образом.

1. 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. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. 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.

3. 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.

4. 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[[23]](#footnote-23).

# 2.2 Методы формирования и поддержания эффективной корпоративной культуры

Правильное формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Нормы являются образцами конкретного человеческого поведения. На практике можно выделить целый ряд методов формирования эффективной организационной культуры.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю необходимо начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. Фактически речь идет об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером. Начальник в XXI веке все в большей степени будет стремиться стать лидером, чтобы эффективно управлять персоналом.

Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании». В конце 90-х гг. XX века руководство крупнейшей немецкой компании выдвинуло лозунг: «Сименс — инновационное предприятие!». Подчас применяются чисто рекламные методы, напри­мер: «Человек «Тоеты» — может!». Что может? Зачем? Это уже неважно. Главное достигнуто: чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании. А это, в свою очередь, рефлексируется в поведении персонала.

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. «Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками», — услышал он от президента компании. Речь шла о вице-президенте одной американской корпорации, об этом случае писала деловая печать многих стран.

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать

у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

С точки зрения стратегического управления персоналом очень важно, чтобы обучение предусматривало также овладение работниками не только теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех функций, которые потребуются через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. В конечном итоге речь должна идти о системе непрерывного обучения, что уже стало нормой на большинстве фирм Японии, где все работники обязаны учиться 8 часов в неделю: 4 часа — в рабочее время, 4 часа — в свободное от работы время.

Еще раз указываем на то, как велика роль норм и ценностей в формировании и особенно в поддержании корпоративной культуры. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, персонал - это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.

В литературе представлено много примеров, отражающих ценности и принципы деятельности различных компаний. Они привлекают своей правдивостью и достоверностью, звучанием подлинно человеческого голоса и коллективным единодушием, тоном высокой ответственности и этики поведения людей, взаимоотношения производителей и клиентов.

По мнению менеджеров, создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

1. Что мы делаем?
2. На что мы годны?
3. К чему мы способны?
4. Каковы наши жизненные установки?
5. Какой у нас план?
6. Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
7. Где лично мое место в общем плане развития?

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются, имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада[[24]](#footnote-24).

Иначе говоря, сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, такие как, например, Procter & Gamble, PepsiCo и Coca-Cola, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларирует солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

С некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого феномена организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму. Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих «органов», то есть в их интеграции. В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации. Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. Необходимо очень четко понимать, что интеграция людей и структур в подразделении все равно осуществляется и может устанавливаться в том числе самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. Особенно это касается аспектов деловых отношений, которые не регламентированы документально или устными распоряжениями руководства.

Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать совершенно разные факторы, как-то недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с целями и задачами организации.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях:

Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.

На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.

Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.

Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.

В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те «интеграционные этажи» организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав. В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда. Например, нам известен ряд предприятий, которые избегают конфликтов в течение достаточно большого срока из-за того, что установили следующий принцип определения оплаты. Существует условная единица оплаты труда сотрудников, количественное наполнение которой изменяется в зависимости от успешности деятельности всего предприятия. Все остальные оклады выводятся по отношению к этой базовой единице. При этом существует ряд правил оплаты, которые согласованы со всем коллективом. К примеру, руководитель не может получать сумму, превышающую «единицу» более чем в три раза.

Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

Конечно, наиболее распространенный механизм контроля этого параметра интеграции - это система оплаты. При этом сотруднику необходимо оплачивать тот объем производственных функций, которые он готов профессионально обеспечивать. Но опять же корпоративная культура может настраивать человека на расширение собственных умений в том числе вне рамок производственного времени, может заставлять его педантично выполнять только свое задание.

Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

Дифференциация, которую можно понимать как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде расширяет понятие «специализация» в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии «точечного» распределения производственных функций. Помнится, когда мы проводили семинар по данной тематике с работниками областных администраций, то первый «укор» в сторону руководства был именно с точки зрения осуществляемой политики «затыкания управленческих дыр». К примеру, до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимали чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имела весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.

В связи с этим нужно уметь диагностировать собственную организационную культуру[[25]](#footnote-25), ответив на вопросы: каких людей привлекает организация, как они себя ведут, как общаются между собой, на какие ценности преимущественно ориентируются, какой стиль делового имиджа предпочитается, какие правила служат основой их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства используется и т.д.? Когда удастся ответить на эти вопросы, определиться с принципами и ценностями, которыми руководствуетесь в работе вы и ваши сотрудники, вам не составит труда «отделить зерна от плевел». Многократная практика обычно подтверждает правило того, что в конечном счете выгодно вкладывать в своего человека, нежели долго пытаться перевоспитать специалиста подходящей профессиональной квалификации.

После принятия решения о приеме человека на работу встает вопрос об определении его «уникального» места в коллективе, то есть создания такой ситуации организации работы данного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации. Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии или фирме видно уже тогда, когда менеджер по кадрам уделяет достаточно много времени рассказу о том, что принято в компании, а что нет. Это может существенно облегчить жизнь человеку, дать ему почувствовать преимущества того, что значит быть «игроком этой команды». В продолжение оказания помощи новым сотрудникам в некоторых «продвинутых» с точки зрения развития корпоративной культуры компаниях их обычно прикрепляют к кому-либо из опытного персонала, который становится на первые две недели как бы «старшим братом» новичка. Первый день работы в компании начинается с традиционного знакомства, когда «старший брат» или «сестра» знакомят нового сотрудника со всеми работниками компании, с формальными и неформальными правилами жизни в компании. Именно на этом этапе начинается целенаправленное формирование установок человека, его погружение в культуру профессиональной деятельности в данной организации.

Кроме этого, по окончании первой рабочей недели новый сотрудник должен написать краткое эссе на тему «Мои впечатления от первой рабочей недели в компании». Мы отметили для себя несомненную важность подобных заданий, поскольку эти эссе позволяют взглянуть на себя глазами человека со стороны, что зачастую помогает корректировать профессиональную позицию или хотя бы постоянно держать коллектив в «спортивной форме». Кроме того, выполнение таких заданий, в свою очередь, предоставляют дополнительную информацию о новичке, что позволяет облегчить процесс дифференциации его профессиональной роли в общей команде.

Адаптация как отлаженная функция корпоративной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие «внутреннего запаса плавучести»), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения. Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.

Опыт работы перспективных компаний показывает, что технологизация информационно-коммуникативных технологий выполняет свою позитивную роль также только в том случае, когда становится элементом корпоративной культуры. Так, к примеру, в одной из организаций, известных нам, использование электронных средств связи помогает эффективно упорядочивать эти процессы. Внутренняя электронная почта уже давно стала одним из неотъемлемых компонентов корпоративной культуры предприятия. Сотрудники приучились формулировать свои мысли в письменном виде, что организует мышление и способствует рационализации процессов коммуникации (в письменном виде необходимо говорить кратко и по существу, необходимо нести ответственность за сообщаемую информацию, поскольку ее достаточно просто перепроверить; происходит резкая экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно легко анализировать, делая выводы об эффективности их организации). Более того, это дает дополнительные возможности: каждый сотрудник может связаться по электронной почте с руководством любого ранга и поделиться своими проблемами. Если вы также планируете упорядочить коммуникации в вашей организации за счет электронных средств, возьмите на вооружение один из принципов, подмеченных нами. Он касается ограничения, связанного с процессом принятия решений. Если у сотрудника есть вопрос или возникла какая-либо проблема, в этом случае он должен обязательно представить три возможных варианта решения этой проблемы. Нормальный специалист практически всегда знает, как можно решить проблему, но он не всегда готов использовать самостоятельный стиль мышления и принимать на себя ответственность.

В качестве примера концентрации вышеизложенных подходов можно привести конкретные корпоративные принципы[[26]](#footnote-26), которые изложены в правилах корпоративной жизни одной достаточно известной организации и помогают ей достаточно продолжительное время обеспечивать свою успешность на рынке.

1. Постоянное развитие и совершенствование. Реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствовать как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные. В компании, где работает один из авторов данной статьи, много внимания уделяется обучению персонала. Но помимо того, что в данной организации сотрудников достаточно часто отправляют на семинары, осуществляя внешнее обучение, проводятся еще и внутренние обучающие программы. Данные программы изначально строятся на основе принципов самоопределения в собственном развитии. Идея сама по себе не нова. Суть ее заключается в том, что сотрудники данной организации сами разрабатывают и каждую неделю проводят учебные семинары. Причем каждый такой семинар должен вести за собой какое-либо позитивное изменение в режиме общей деятельности. И следует видеть, с какой ответственностью и творчеством подходят люди к проведению подобных программ, хотя за это они не получают напрямую каких-либо материальных дивидендов. При правильной организации корпоративной культуры сотрудники используют талант, предприимчивость и инициативу как альтернативу финансам. Деньги - скальпель, а не бульдозер!
2. Оптимизм. Стремление дарить людям радость. Люди в компании чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях сотрудников как между собой, так и с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настрое сознания - «Слушайте!». Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно. Клиент становится королем!
3. Считается, что в российском национальном характере всегда присутствует некоторая грусть и безысходность, которая ложится отпечатком перманентной тоски на лица наших сограждан «и выражающий укор, спокойно безнадежный взор». Но, на наш взгляд, качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке. Важно помнить: управляют механизмами, людей надо воодушевлять!
4. Мы несем ответственность за то, что говорим и делаем. Если говорить о сотрудниках, то по отношению к ним данный принцип проявляется в «прозрачности управления». Руководящие работники являются для сотрудников эталоном отношения к работе. Они несут ответственность за свои слова и поступки, определяют собственным примером уровень отношения к работе. Наиболее убедительным всегда был и останется принцип «делай как я», а не «делай, как я говорю». Лидеры находятся на переднем фланге, деля с «солдатами» триумфы и поражения, оперативно решая проблемы. Они учатся на собственном опыте и вдохновляют своим примером. При этом лидеры вознаграждают любую первоклассную работу сразу, пока победители утирают пот. Празднуйте триумфы! Учитесь на поражениях! Снова выходите на ринг и побеждайте!
5. Взаимная поддержка. Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о себе, о своей профессиональной группе: «Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашей компании высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый «коллективизм» и навыки командного взаимодействия. Основной критерий различия этих двух понятий - это критерий профессионализма».
6. Профессионализм. Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды : «То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками».

Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того, как новый сотрудник переживет первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.

Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

#

# 2.3 Особенности российской корпоративной культуры

На характер организационной культуры в современных российских организациях всех типов собственности влияют многие факторы, среди которых первым и важнейшим является национальная культура страны. Прежде всего необходимо договориться о том, что мы понимаем под культурой. Сегодня только на Западе существует 175 определений термина «культура». И ни одно из них не является общепринятым и бесспорным. В России таких определений более 200. Разумеется, причиной является не интеллектуальная слабость ученых, которые не способны дать однозначного и бесспорного определения культуры. Такое определение в принципе едва ли возможно в силу характера объекта. Культура — это сложный и многообразный феномен, отдельные элементы которого нуждаются в несовместимых и даже противоположных определениях. К тому же состав культуры и ее роль в общественной жизни меняются в зависимости от места и времени. В 80-е годы международная исследовательская группа западных социологов изучала национальные особенности граждан различных стран. Было отмечено, что русские в большей мере, чем американцы, скупы, скрытны, серьезны, скептичны. Русские, как правило, настойчивее американцев, требовательнее, осторожнее, спокойнее, скромнее, тактичнее, практичнее, прилежнее и умнее! Американцы же отважнее, веселее, агрессивнее, тщеславнее русских.

Американский ученый Д. Пибоди провел дополнительное исследование национальных особенностей русских и отметил следующие черты: в личных отношениях русские стремятся к эмоциональной близости. Русские больше всего ценят личные каче­ства человека, а не его успехи;

* у русских наблюдается зависимость от группы, поскольку именно группа задает правила и нормы поведения;
* внутренняя противоречивость русских, которая проявляется, с одной стороны, в стремлении к доверительным отношениям, с другой стороны, в опасении, что их доверием могут злоупотребить.

Д. Пибоди отмечал, что русские обладали этими национальными особенностями и в советское время. В постсоветское время (1991—2003) народ России (вне Москвы, Петербурга) не принял западных ценностей, что обусловило и отношение большинства населения страны к предлагаемым им новым ценностям и установкам на предприятиях и фирмах. Традиционные национальные черты русских, разумеется, оказывают влияние на формирование этических норм на предприятиях России, хотя это влияние не является определяющим в современных условиях.

О формирование этических норм современных российских высших руководителей предприятий, которые оказывают громадное влияние на организационную культуру отечественных фирм, необходимо сказать подробнее.

Большинство руководителей высшего уровня в России — молодые люди в возрасте от 25 до 38 лет. 85% менеджеров имеют законченное высшее образование, как правило, техническое. Их моральные нормы формировались в период ломки традиционных ценностей и криминализации нашей страны. В этих условиях многие молодые люди мечтали стать предпринимателями, не считаясь с моральными ограничениями, ради получения больших и скорых денег.

Опрос, проведенный Институтом молодежи в 1998 г., показал, что каждый второй молодой человек мечтал открыть свое дело, то есть стать предпринимателем. При этом 33% молодых людей были убеждены, что хороши любые доходы; 20% считали, что взятка — нормальный способ зарабатывания денег, а каждый десятый готов был идти на грабеж.

Наиболее существенными формами проявления подобие рода этических норм современных предпринимателей в их деловых отношениях с партнерами являются:

1. Смешивание личных и деловых отношений. Современные предприниматели полагают, что добрые личные отношения вызывают делать уступки и в сугубо деловом общении. В русском языке есть, правда, поговорка: «Дружба — дружбой, а служба службой», но, вероятно, ею руководствовались предприниматели дореволюционной России. В наши дни предприниматели стремятся установить «дружеские» отношения с деловыми партнерами, для чего широко используются щедрые застолья с обилие выпивки. После совместного распития спиртного российские предприниматели рассматривают своих партнеров по сделке «друзей», от которых ожидают дружеского отношения и в деловых переговорах.

Западные предприниматели всегда подчеркивают, что они никогда не отождествляют личные и деловые отношения. Российских предпринимателей это нередко обижает, хотя им просто следовало бы вернуться к отечественным этическим нор мам, чтобы изменить свои деловые отношения, как с соотечественниками, так и с зарубежными партнерами.

2. Ненадежность, безответственность — еще одно проявление сегодняшних этических установок предпринимателей, что влияет на характер корпоративной культуры их предприятий. У предпринимателей отсутствует внутренняя мотивация соблюдать договор (письменный или устный), они легко отказываются от своих обещаний, что породило «спрос» на особого рода специалистов по выбиванию долгов, обещанных денег в пользу пострадавших предпринимателей. Подобное поведение развращает работников предприятий, шокирует зарубежных партнеров наших предпринимателей. В целом в современной России господствует неэффективная организационная культура как на большинстве государственных, так и частных предприятий. Социально-экономическая собственность организации часто выражается в ответственности перед потребителем и обществом, а перед государственным бюрократическим аппаратом и перед криминалом. Тем не менее, существуют предпосылки развития эффективной корпоративной культуры на предприятиях нашей страны. Прежде всего, это человеческий ресурс — точка опоры постиндустриального общества и организационной культуры нового типа. О.В. Ромашов, например, указывает на такие унаследованные от прошлого факторы, стимулирующие создание новой организационно культуры, как «традиционное трудолюбие населения, умение мобилизоваться в нужный момент, высокий уровень образованности, навыки прогнозирования и перспективного планирований у руководителей, высокий удельный вес лиц в обществе, готовых заняться бизнесом».

Важным может быть и такой ресурс повышения организационной культуры, как налаживание горизонтальных связей внутри организации, обращение руководителя «лицом к работнику». Надо отказаться от стереотипа: либо ничем не управлять, либо воздействовать принудительно-административными методами. Все более важную роль играет стимулирование трудом через конечный результат, совместное определение целей и способов их достижения (т. е., участие работников предприятия в управлении производством в рамках партисипативно-кооперативного стиля управления). Опыт новой ориентации организационной культуры в странах Запада свидетельствует о том, что «эффект корпоративности» все более широко используется в качестве стабилизирующего фактора, повышения качества и надежности продукции. Коллективизм командно-бюрократического толка, безынициативность, комфортность круговой поруки терпят сокрушительное поражение как ценности организации. Но отступают они очень медленно.

Отечественный экономист Ю.А. Афонин М. Магуры предлагают ориентироваться на традиционные представления о корпоративных ценностях: «Люди готовы повысить отдачу от своей трудовой деятельности не только при условии увеличения зарплаты, но и при строгом, последовательном соблюдении социальной справедливости во всех формах (оплата труда, распределение жилья, мест в детских учреждениях и т.п.). Эта позиция убеждения и ориентации общественного сознания требует немедленного закрепления и в соответствии с новыми принципами рыночных отношений». Замечу, что принцип социальной справедливости глубоко укоренен в культуре российского общества.

Совершенствование организационной культуры предприятий России предполагает также более сложную и тонкую ориентацию вовне, что обеспечит повышение ответственности отдельных организаций перед обществом и более точный учет изменений во внешней среде. Сегодня наблюдается перевод менеджмента на новую парадигму. Смысл нового подхода (или парадигмы) состоит в отходе от управленческого рационализма, от распространенного убеждения в том, что успех предприятия определяется прежде всего внутренней рациональной организацией, снижением издержек, выявлением резервов внутри производства.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Корпоративная культура – это совокупность поведенческих характеристик, обязательных для организаций, входящих в корпоративную структуру. Корпоративная культура напрямую оказывает воздействие на эффективность деятельности организаций. Еще недавно утверждалось, что в наших условиях к предпринимательству невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной этики, корпоративной этики. Но, же сегодня существует несколько отечественных этических кодексов, принятых как деловыми профессиональными ассоциациями, так и корпоративными структурами.

На основании изученных материалов, можно придти к заключению, что организационная (корпоративная) культура - это:

- неявное, невидимое и неформальное "сознание" организации - образ мыслей, управленческая культура (идеология управления, стили руководства и решения руководителями проблем, их поведение в целом), которая определяет политику организации по отношению к работникам, партнерам и клиентам;

- набор поддерживаемых организацией наиболее важных идей, взглядов, основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность управленческого звена, структурных подразделений и отдельных сотрудников;

- внешнее выражение этих установок - методы решения проблем и достижения стоящих перед организацией целей; система запретов и "правил игры", которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации; способ ведения дел в данной "местности", который новички должны усвоить и хотя бы частично принять, чтобы стать в коллективе "своими";

- определяемые этими нормами и правилами постоянно повторяющиеся, вошедшие в привычку формы поведения, общения, отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами; нравы, обычаи, традиции, ритуалы, способы проявления почтительности, особый язык, мифы, легенды, герои организации, истории о ней и ее лидерах, лозунги, организационные обряды и ритуалы, табу и т.п. Особые "запечатленные" навыки, которые сотрудники демонстрируют при выполнении определенных задач и которые необязательно как-то фиксируются в письменном виде;

- интегрирующие символы, которые организация создает, чтобы охарактеризовать саму себя (планировка помещений, обстановка офиса и т.д.);

- порождаемый всеми перечисленными факторами психологический климат - "стиль" данной организации, ощущение, которое передается через обустройство физического пространства и способ взаимодействия членов организации друг с другом, с клиентами или другими внешними по отношению к организации людьми.

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от ее размеров и сферы деятельности. Это объясняется тем, что в любом сообществе есть свои принципы, нормы, правила, порядки и ритуалы, которыми руководствуются члены группы. Иными словами, под организационной культурой можно понимать совокупность принципов, ценностей и правил деятельности организации, которые разделяются большинством ее членов и передаются из поколения в поколение. Помимо общих правил, в каждом коллективе существуют и субкультуры, которые формируются в рамках отдельных групп (подразделения, отделы, единомышленники).

Как и любая система, корпоративная культура состоит из определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности.

Одной из составляющих организационной культуры является ее видимость. То есть то, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой с незнакомой культурой: офисная среда и интерьер, используемые технологии, продукты и услуги, стиль общения, мифы и истории, философия, корпоративные праздники и церемонии. Однако, делать выводы о качестве корпоративной культуры, наблюдая лишь ее видимую часть - нельзя. Для более глубокого понимания необходимо рассмотреть следующий ее элемент - разделяемые ценности. Он содержит ценности и нормы, декларируемые и исповедуемые коллективом компании. К ним относят философию и принципы работы, корпоративные ценности, которые разделяются большинством работников и способствуют поддержанию рабочей атмосферы в компании.

Правильно выбранные приоритеты являются важным составляющим в формировании корпоративной культуры. Так, например, одним из приоритетов может стать русская пословица: "не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня". Если каждый сотрудник будет следовать этому принципу, то это положительно скажется не только на финансовых результатах деятельности фирмы, но и на ее восприятии со стороны клиентов. Другим приоритетам может стать фраза: "Дайте покупателю больше, чем он ожидал получить". Как следствие этого - клиенты будут приходить к Вам снова и снова.

И, наконец, завершающим компонентом корпоративной культуры выступают базовые принципы. К ним можно отнести суждения, верования установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежащие сомнению. Например, в корпоративную культуру одной из крупнейших компаний Америки "Intel" заложены следующие базовые принципы: уважение к человеку, его правам и достоинствам; предоставление потребителям услуг, отвечающих самым высоким требованиям; выпуск высококачественной продукции; выполнение обязательств перед акционерами; постоянное взаимодействие с поставщиками продукции и услуг.

Лидеры организации, топ-менеджеры, собственники оказывают наиболее сильное влияние на становление организационного климата. Без их участия, невозможно проводить какие бы то ни было изменения в корпоративной культуре.

Внешняя среда компании также накладывает свой отпечаток на организационную культуру. Потребители, конкуренты, экономическая и политическая ситуация, государство - все эти факторы взаимодействуют друг с другом. Например, компания, работающая на рынке с высокой конкуренцией, определенно более чувствительна к изменениям и нуждам потребителей, чем какая-либо государственная монополия. Другим примером может стать розничный магазин, работающий в непосредственном контакте с потребителями и заинтересованный в изучении их запросов и потребностей. Его оппонентом выступает виртуальная торговая площадка, в функционировании которой преобладают автоматизация и программные решения, и полностью отсутствует личный контакт с покупателем.

Особенности сферы бизнеса также не могут не повлиять на организационную культуру. В химической отрасли и в энергетике главное - безопасность. В секторе высоких технологий - инновации и быстрота, в торговле элитной одеждой - все для удовлетворения нужд клиентов.

Национальные традиции оказывают огромное влияние на становление корпоративной культуры и на бизнес в целом. Японские компании широко практикуют групповое принятие решений и командную работу. Американцы, напротив всячески поощряют индивидуальность, способствуют развитие творческой инициативы у работников и приветствуют единоличное принятие решений.

Подводя итог наиболее значимым факторам, влияющим на формирование корпоративной культуры можно выделить критерии, соответствие которым свидетельствует о сильной корпоративной культуре:

1. Общность интересов - большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса. Например, на ежемесячных собраниях наблюдается единство взглядов, все быстро приходят к согласию. Чтобы достичь подобного результата нужно вести постоянную работу с сотрудниками, проводить регулярные опросы, интересуясь вопросами заработной платы, организации труда на рабочем месте, стилем управления и внутренним климатом в организации. Для получения достоверных данные - необходимо соблюдать анонимность. Можно также использовать урны по сбору идей и предложений от сотрудников;
2. Адекватность выбранной стратегии - цели компании не противоречат корпоративной культуре, например, культура шведской компании IKEA, которая производит и продает недорогую мебель, адекватна выбранной стратегии. Она базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль над издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях;
3. Адаптивность культуры - способность быть катализатором изменений. От этой характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры - это доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность, инновации и т. д.

Здесь же надо отметить, что нет одного общего рецепта изменения корпоративной культуры. Одни методики могут приводить к замечательным результатам в одной компании и приводить к плачевным результатам в другой. Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно Вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению, каких бы то ни было серьезных проблем, стоящих перед организацией.

Известно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Так как организационная культура формируется под воздействием многих факторов и процессов, то ее изменение требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании - стратегии, персонале, организационной структуре, стиле управления, системе компенсаций и т. д. И, наконец, нужно запастись терпением, так как изменение корпоративной культуры - процесс долгий и болезненный. Руководство должно обладать решимостью и волей, чтобы довести процесс изменений до конца.

**Библиография**

**Нормативные акты:**

1. Конституция Российской Федерации. М.: Юрид. лит., 1993.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1. М.: Юрид. лит., 1995.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч 2. М.: Юрид. лит., 1996.

**Научная литература:**

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999.
2. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента.- М.: «Издателство ПРИОР», 1998. - 288 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Ин-т международного права и экономики; Изд-во “Триада, Лтд.”, 1996.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. М.: Фирма “Гардарика”, 1998.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. -3-е изд.- М.: Гардарики, 2002
6. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Гардарики, 2003
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, 1998.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учеб.-справ. пособие. СПб.: Специальная литература, 1995.
9. Друкер П.Ф. Задачи менеджмент в XXI веке: Учебное пособие / Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2001
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Минск: БГЭУ, 1996.
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200
12. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса
13. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие М.: ТОО ИКК “ДеКА”, 1996.

Корпоративная культура Intel. http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm

1. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993
2. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: ОЛБИС, 1997.
3. Кучерова О. Nissan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.1998.
4. Лапицкий М. Предпринимательская культура. http://www.transport.ru/2\_period/min\_ekon/№296/pred.htm
5. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996. - С.129
6. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1996.
8. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / Науч. ред. А.А.Радугин. М.: Центр, 1997.
9. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995.
10. Сащенкова Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации. - Обнинск, 2001.

Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. http://www.ug.m/ug\_pril/ol/97/39/t4\_l.htm

1. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.32
2. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры //'Управление персоналом №11, 2000.
3. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994. - С.68
4. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 1998.
5. Шадрин А.Е. Сетевая модель организации. - М.: Инфра-М, 1997. - С.127

**Периодическая печать:**

1. Айкс Б, Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода. //Вопросы экономики, 1994 №8
2. Гусаров А.В. Определение миссии организации. //Меднеджмент в России и за рубежом, 1999 №3
3. Ковалевский В. Внутри «большой шестерки» продолжаются большие игры. //Финансовые известия №013, 24.2.1998.
4. Крылов Н. Конференции, съезды, вечеринки - все это ритуалы процесса интеграции. //Капитал (Москва), №7, .2.3.1997.
5. Крылов Н. Ни одна команда не хочет узнавать счет в конце года. //Капитал, Москва, №31, 27.8.1997.
6. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. // Капитал (Москва), №6, 5.3.1997.
7. Крылов Н. Традиции и ритуалы: От ремесленников Древнего Рима до компаний ХХ века. // Капитал (Москва), №5, 26.2.1997.
8. Крылов Н., Никифорук К. Потенциал фирмы зависит от корпоративной культуры. //Капитал (Москва), №9, 26.3.1997.
9. Катков В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Журнал депонированных рукописей, №10 октябрь,2000
10. Магура М. Оргагизационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. //Управление персоналом, 2002 №1
11. Осипов Ю.М. Неоэкономика. //Философия хозяйства, 2001
12. Соловьенко К. Культура безвластия //Управление компанией, 2002 №8 (15)
13. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997.
14. Фрезе Э., Тойфсен Л., Беекен Т., Энгельс М., Лемани П. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства.// Проблемы теории и практики управления, 1996. № 4, с. 116
15. Фуколова Ю., Иванющенкова М. Служба народов. //Деньги, Москва, №40, 29.10.1997.
16. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам. //Финансовые известия, №35 (386), 15.5.1997.
17. Чернов Н. Стиль фирмы. // Рекламный мир, Москва, №142, 6.8.1997.
18. Шихирев П.Н. Роль психологии и психологов в развитии общественных связей банка. //Вестник АРБ, Москва, №36, 3.12.1997.
19. Шихирев П.Н. Хороший климат в коллективе становится стратегическим ресурсом компании. // Финансовые известия, №69, 9.7.2001.
20. Шулинс Н. Заячьи уши успешно привлекают клиентов. // Капитал (Москва), №71, 11.6.1996.

**Справочные издания:**

1. Большая Советская Энциклопедия. М.: Научн. изд. «Большая Российская энциклопедия», 2003
2. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. М.: «Ажепт», 2002

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Поверхностный уровень (artifacts) –артефакты и этикет.

Ядро (core morals) – мораль, убеждения, ценности.

Более глубокий уровень (behaviors) – поведение и действия людей,

**Основные элементы корпоративной культуры**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Оценка эффективности работы

Пути разрешения конфликтов

Характер контактов

Распространение и обмен информацией

Процессы принятия решений

Стиль руководства и управления

Организация работы и дисциплина

Критерии выбора на руководящие и контролирующие должности

Обращение с людьми

Значение различных руководящих должностей и функций

Старшинство и власть

Предназначение организации и ее «лицо»

**Корпоративные ценности и нормы**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Взаимная поддержка.

Ответственность

Позитивный настрой

Оптимизм.

Постоянное развитие и совершенствование.

Корпоративные принципы

1. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 1998. - С.112 [↑](#footnote-ref-1)
2. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. - С.86 [↑](#footnote-ref-2)
3. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. http://www.ug.m/ug\_pril/ol/97/39/t4\_l.htm [↑](#footnote-ref-3)
4. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.32 [↑](#footnote-ref-4)
5. Шадрин А.Е. Сетевая модель организации. - М.: Инфра-М, 1997. - С.127 [↑](#footnote-ref-5)
6. Приложение 1 [↑](#footnote-ref-6)
7. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры //'Управление персоналом №11, 2000. [↑](#footnote-ref-7)
8. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. [↑](#footnote-ref-8)
9. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994. - С.68 [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же . С. 68 [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же С. 69 [↑](#footnote-ref-11)
12. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996. - С.129 [↑](#footnote-ref-12)
13. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997. [↑](#footnote-ref-13)
14. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997. [↑](#footnote-ref-14)
15. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. -С. 107 [↑](#footnote-ref-15)
16. Кучерова О. №issan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.1998. [↑](#footnote-ref-16)
17. Корпоративная культура Intel. http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm [↑](#footnote-ref-17)
18. Лапицкий М. Предпринимательская культура. http://www.transport.ru/2\_period/min\_ekon/№296/pred.htm [↑](#footnote-ref-18)
19. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200 [↑](#footnote-ref-19)
20. http://www.nadja.ru [↑](#footnote-ref-20)
21. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. //Капитал (Москва), №6, 1997, 5 апреля. [↑](#footnote-ref-21)
22. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200-201 [↑](#footnote-ref-22)
23. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 1995 [↑](#footnote-ref-23)
24. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999- С.45-46 [↑](#footnote-ref-24)
25. Приложение 4 [↑](#footnote-ref-25)
26. Приложение 3 [↑](#footnote-ref-26)