ОглавлениЕ

Введение………………………………………………………………………....3

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии……………………………………………………....4
1.1. Понятие и сущность корпоративной культуры…………………..............4

1.2. Типы и виды корпоративных культур…………………………………….8

Глава 2. Аналитические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии…………………………………………………………….............16

2.1. Элементы корпоративной культуры……………………………………...16

 2.1.1. Система ценностей, стандарты поведения…………………………...16

 2.1.2. Девизы, лозунги, символы…………………………………………….21

 2.1.3. Мифы, легенды, герои…………………………………………...........22

 2.1.4. Ритуалы, традиции, мероприятия…………………………………….24

2.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры..........26

Глава 3. Алгоритм формирования корпоративной культуры в Интернет-клубе «Южэнерго»…………………………………………………………………….32

Заключение……………………………………………………………………...41

Список литературы……………………………………………………………..42

# Введение

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят превосходство техники над работником. Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации и их профессионализме. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Для того чтобы люди хотели отдавать все свои силы и знания на благо родного предприятия, необходимо особая внутренняя атмосфера, общая идея компании. А воплощается эта идея в корпоративной (организационной) культуре. Ее нельзя ни внедрить, ни занять, она должна быть сформирована и этот процесс формирования не так уж прост.

 Глава 1.

 Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии.

* 1. Понятие и сущность корпоративной культуры.

 За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет,

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

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

Новый термин «корпоративная культура» кажется таковым только на первый

взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной

корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с

семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру — общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней — эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании. Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

…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).

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

 Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание своей значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов и развития компании. По данным Ассоциации менеджеров, на сегодня только 25% компаний имеют специальные департаменты, отвечающие за формирование корпоративной культуры и внедрение инноваций. А ведь именно корпоративная культура, способствующая изменениям внутри организации, является основой развития и конкурентоспособности любой успешной организации.

 В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как

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

по бизнесу и акционеров.

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

 И все же, что такое корпоративная культура? Определений культуры имеется немало. Мы интуитивно чувствуем, что такие понятия, как «личность» или «общение» приближаются к чему-то очень важному в определении культуры, но это «что-то» настолько расплывчато, что его определение так же многочисленны, как картинки в калейдоскопе. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию. К примеру, по Барри Фегану, 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 сотрудниками.

 Корпоративная 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[[3]](#footnote-3). Это определение, должен признать, в силу своей яркости и символичности более всего импонирует мне. Однако существуют более строгие и формальные объяснения этому явлению. А. Н. Занковский определяет корпоративную культуру так: «Корпоративная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности»[[4]](#footnote-4). Т. Ю. Базаров – так: «Культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях». Каждый волен сам выбирать наиболее приятное для него определение корпоративной культуры, однако, ясно, что общий смысл сказанного идентичен во всех определениях – культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они

детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила.

 То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере

является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

 Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эф­фективность и надежность внутрисистемных организационных свя­зей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптив­ность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной

самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответ­ствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объе­диняющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом[[5]](#footnote-5).

 Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и корпоративной культурой. Первое невозможно без второго. Корпоративная культура предприятия призвана обеспе­чить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться[[6]](#footnote-6). Но при этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и вза­имокоординация, основанные на четком разделении труда, ответ­ственности и согласовании интересов. Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгод­ные

отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и корпоративная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в дан­ном коллективе и данной организации.

 Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и

внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: по­ловозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. — все это накладывает свой отпечаток. Большое значение имеет история ста­новления предприятия, формирования самого коллектива и сло­жившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры корпоративного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

 Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

 Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками[[7]](#footnote-7).

1.2. Типы и виды корпоративных культур.

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.

Некоторые руководители рассматривают свою корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

·предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство

в своей отрасли, дух новаторства);

·старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу,

уважение старшинства и власти);

·значение различных руководящих должностей и функций (полномочия

отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных

отделов);

·обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к

индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);

·роль женщин в управлении и на других должностях;

·критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

·организация работы и дисциплина;

·стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или

стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);

·процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся

консультации);

·распространение и обмен информацией (сотрудники информированы

хорошо или плохо);

·характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам,

возможность контактов с высшим руководством);

·характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы,

особые условия, такие как отдельная столовая и др.);

·пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на

компромисс, участие высшего руководства);

·оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем

осуществляется, как используются результаты);

·отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух

единства, удовольствие от работы в организации);

 Выделяют также несколько видов корпоративных культур:

 **«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[[8]](#footnote-8). Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на

основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами[[9]](#footnote-9).

 Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

 **«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[[10]](#footnote-10). Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

 В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении,

со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания. Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По- видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный

результат.

 **«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[[11]](#footnote-11). Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить

личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где

результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур[[12]](#footnote-12).

 Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или

специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть

переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро

реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях

является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер

вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет[[13]](#footnote-13). Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он или она должны быть готовы оцениваться по результатам и должны чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство

средних менеджеров.

 **«Культура личности»** — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов[[14]](#footnote-14). В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия

выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости —

это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать,

поэтому к нему прислушиваются.

 Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность». Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он, в лучшем случае, приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, часто можно столкнуться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь

специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умерить их личностные амбиции.

 Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с

культурой личности. Данные «личности», по-видимому, были бы буквально

неуправляемыми, но даже в культуре личности людям нужны средства для

достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов. Но нужно еще раз подчеркнуть, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами, все они усложняют жизнь организации, является источниками тревог, радостей, разочарований и

возможностей для тех, кто там работает.

 Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального

социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

 Опрос сотрудников разных коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм показал, что высшее руководство этих организаций видит в корпоративном духе источник благосостояния фирмы. Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и

субкультуры.

* Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.
* Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения.

 Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации

может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

 Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом, обуславливая ее особенности.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

 *Рис.1 Разделение КК на субкультуры*

|  |
| --- |
|  |
|  |  |

 *Рис.2 Влияние субкультур на КК предприятия*

 В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

 Необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной

ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру.

 Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для

формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

 Глава 2.

2.1 Элементы корпоративной культуры.

 2.1.1 Система ценностей, стандарты поведения.

 Культура корпорации представляет собой как бы два 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 более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго 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.

Рис. 3. Уровни корпоративной культуры

 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 ценностиблагосостояния, 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 моральныхценностей 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[[15]](#footnote-15).

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) [[16]](#footnote-16).

 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[[17]](#footnote-17).

 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[[18]](#footnote-18).

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании[[19]](#footnote-19).

«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[[20]](#footnote-20).

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](http://welcome.hp.com/country/us/eng/welcome.htm) разработала свою культурную концепцию, которую назвала «Путь Hewlett-Packard». В компании [3М](http://www.3m.com/) 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.

1.2.2. 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[[21]](#footnote-21).

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»[[22]](#footnote-22).

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.

### 1.2.3. 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»[[23]](#footnote-23).

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[[24]](#footnote-24).

 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»[[25]](#footnote-25).

 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[[26]](#footnote-26).

 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.

### 1.2.4 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?»[[27]](#footnote-27).

 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.

 «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.

 «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[[28]](#footnote-28).

 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.

2.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

 Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что,

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

 Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

· индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

· структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

· направление – степень формирования целей и перспектив деятельности

организации;

· интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках

организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

· управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку

своим подчиненным;

· поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

· стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов

труда;

· идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

· управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

· управление рисками – степень, до которой работники поощряются в

инновациях и принятии на себя риска.

 Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

 Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением

организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

· Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);

· Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);

· Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация

усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

· Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

· Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания,

увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

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

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

 В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

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

 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

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

· Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации;

определение значения используемого языка и концепций);

· Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);

· Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и

потере власти; определение и распределение статусов в организации);

· Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

· Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного

и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);

· Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни);

 На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации.

 Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация

находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися

личностными и профессиональными способностями.

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

 Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из

организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культуры. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

· «глубиной»;

· той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

· ясностью приоритетов.

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

 Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации. Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для

реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

 Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила

и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении

менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы,

критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией;

4.Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться корпоративными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных

ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в корпоративный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании;

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

 Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании корпоративной культуры. Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих корпоративную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства. Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

 При всей важности корпоративной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений корпоративной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко корпоративную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые превалируют в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к корпоративной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации, прежде всего, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

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

#  Глава 3. Алгоритм формирования корпоративной культуры в Интернет-клубе «Южэнерго»

 Рассмотрим практическую реализацию процессов формирования корпоративной культуры на примере Интернет-клуба «Южэнерго».

Интернет-клуб сравнительно молодая организация, построение корпоративной культуры в которой велось с создания организации, иначе говоря, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

 Небольшое количество сотрудников организации позволило провести личные собеседования руководителя с каждым из них с разъяснением сформулированных ценностей организации. Таким образом, изначально была сформирована единая культура, в рамках которой началось развитие иных субкультур.

 В дальнейшем, вследствие расширения организации и усложнения осуществляемых ею функций, появилась необходимость в наборе новых сотрудников. Этот процесс был жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков (а именно, технических знаний и широких навыков работы с компьютерной техникой и программным обеспечением) к кандидату предъявлялись и иные требования.

 Так, в частности, предлагалось заполнить анкету, где в виде ситуационных задач были сформулированы главные организационные ценности. Испытуемому предлагалось выбрать существующие варианты ответа, либо предложить свой мотивированный вариант ответа. Затем анкеты анализировалась руководителем клуба на предмет совместимости личных ценностей сотрудника и организации. Таким образом, были приняты на работу еще два сотрудника, и штат организации составил 12 человек.

 Учитывая небольшой размер организации, изначально формировалась клановая культура, которая предполагает наличие большого количества общих интересов у сотрудников организации. Основной упор делался на развитие «семейных» отношений. Роль руководителя определялась как роль отца. Во главу угла ставились преданность организации и традиционный уклад. Ярко выражена высокая обязательность организации перед сотрудниками. Особое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату.

 Таким образом, сотрудники склонны в большей мере доверять руководителю и предоставлять ему право принятия высокорискованных управленческих решений. Например, в период усовершенствования компьютерного парка, зарплата сотрудникам по согласованию с ними выплачивалась в половинном размере.

 Глубокое чувство защищенности, которое в основном базируется на патерналистских началах идущих от руководителя, позволяет ему безоговорочно рассчитывать на моральную и материальную помощь сотрудников. Практически, сотрудники рассматриваются как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого работника, позволяет уделять меньше внимания контрольным функциям.

 Более того, сотрудники склоны все возникающие идеи реализовывать в рамках клуба. Так, например, каждому сотруднику предоставлено право выбрать помимо основной деятельности, выбрать интересующий его род занятий и развить его в клубную подструктуру. В рамках такого сотрудничества на базе клуба стали функционировать: центр обучения и развития сетевых операционных систем (Linux, Unix), клубная служба знакомств, туристическое агентство, региональный информационно-аналитический центр.

 Особо отметим, что большинство сотрудников работают на личной технике, тем самым, высвобождая свободное оборудование для дополнительного использования.

 Подобная преданность вознаграждается различными способами: именными подарками, денежными премиями, устными и письменными поощрениями, предоставлением определенных привилегий.

 Например, учитывая тот факт, что все сотрудники связаны с компьютерными технологиями, усовершенствование персональных компьютеров сотрудников производится за счет фирмы. За активное участие в жизни клуба некоторые сотрудники получают в длительное безвозмездное пользование Интернет-ресурсы, или же используют их по льготным тарифам.

 Существует и система наказаний за нарушение норм и ценностей организации. В основном система наказаний базируется на психологическом эффекте. Сотрудники, нарушающие законы и традиции организации, речь о которых пойдет далее, отлучаются от участия в коллективных мероприятиях. На момент данного исследования имел место только один такой случай. За употребление спиртных напитков, один из сотрудников в течение месяца не участвовал в коллективных обсуждениях проектов, не приглашался на организационные торжества. Результатом, явилось увольнение сотрудника по собственному желанию. Он мотивировал свой уход тем, что ему никогда не приходилось находиться в подобной дискомфортной атмосфере.

 Существует и система материального наказания. Так в конце месяца каждый сотрудник в качестве премии получает 1% от прибыли организации. Соответственно нарушение может караться лишением материального стимулирования. Но до сих пор этот метод не применялся.

 Теперь обратимся к системе ценностей организации. Построение организации началось с формирования миссии и стратегии организации.

Миссией организации выступает формирование глобального сообщества «мастеров».

Стратегическими задачами были названы:

1. Формирование и популяризация доктрины самообучения и самосовершенствования;
2. Создание банка инноваторских идей молодых специалистов;
3. Поддержка молодых специалистов в области компьютерных технологий;
4. Создание новых рабочих мест за счет участия в Интернет-проектах;
5. Продвижение в России инновационных компьютерных технологий;
6. В перспективе освоение новых отраслей деятельности: систем сотовой связи, спутникового вещания, радио-Интернета;
7. На основе передовых информационных технологий и мониторинга создание единой, мобильной, информационной структуры по всем отраслям деятельности организации

 Мы связываем свое будущее с Россией. Возрождение возможно не за счет народа, а только вместе с ним. Мы пытаемся возродить на качественно новом уровне интеллектуальный запас нашей страны. Наша задача - объединение талантливых молодых людей.

 Мы проповедуем свободу творчества, стремление к гармонии и самосовершенствованию и открытому распространению современных знаний.

 Свободный обмен информацией ведет к ускорению мирового прогресса.

Реализация миссии и стратегии нашли свое воплощение в символике организации. В процессе коллективного обсуждения сотрудников организации был выбран девиз: «Это Вы можете». Базовым смыслом девиза выступает не только уже присущее человеку умение, но постоянное стремление к обучению, к развитию своих способностей.

 Далее был разработан логотип организации. Им стало слияние Инь и Янь (мужского и женского начала в восточной философии), перекрещенное пятью поперечными полосами. Соответственно, параллельно с разработкой логотипа была сформулирована и геральдика знака: слияние Инь и Янь знаменует равноправие и взаимодействие полов, и в то же время формой, в виде земного шара, символизирует мировое сообщество. Перекрещивающиеся линии символизируют объединение на основании пяти принципов: созидание, взаимопомощь, инициативность, самосовершенствование, открытость.

 Как уже отмечалось ранее, корпоративная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура компании. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с корпоративной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

 Формирование философии шло в несколько этапов. На первом этапе были сформированы принципы организации.

1. Организация является некоммерческим объединением заинтересованных людей.
2. Каждый пришедших к нам может и должен учиться.
3. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание.
4. Знающий не имеет права отказать в информации интересующемуся.

 Некоторая жесткость в постановке целей привела к формирования клановой корпоративной культуры. Организация приобрела некоторую степень закрытости, стали реализовываться принципы клубного участия.

 Для начала, был введен статус «член клуба». Им может стать каждый пришедший человек, который ознакомился с правилами Клуба.

 Правила для членов клуба в основном носят дисциплинарный характер. Так в стенах Клуба запрещается:

1. Ненормативная лексика (любые словесные выражения оскорбительного характера);
2. Неоправданно громкие разговоры, мешающие окружающим;
3. Вынос за приделы клуба имущества, принадлежащего клубу;
4. Самовольная установка любых программных продуктов на компьютеры клуба;
5. Посещение клуба в ущерб учебе или внутрисемейным отношениям;
6. Любые другие действия, наносящие ущерб организации и людям в ней работающим[[29]](#footnote-29).

 Закрепление дисциплинарных норм, позволило регулировать контингент, посещающий организацию. Так, основная часть членов клуба, учащиеся и студенты, склонные к выполнению правил и норм организации.

 Для поддержания дисциплинарных норм, был сформирован институт санкций. За нарушения правил клуба предусматривается система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Член клуба, получивший три предупреждения покидает клуб на три месяца. Троекратное отстранение от участия в жизни клуба ведет к исключению из членов клуба с полным запрещением его посещения.

 Совместно с закреплением дисциплинарных норм был создан кодекс организации, включающий в себя организационные ценности.

* 1. Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека;
	2. Спрашивай если не знаешь;
	3. Помогай другим, если можешь;
	4. Не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
	5. Если не можешь помочь сам, подскажи где или у кого найти вопрос на ответ;
	6. Прислушивайся к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
	7. Проявляй уважение ко всем членам Клуба независимо от возраста, пола, опыта работы.
	8. Выполняй клубные поручения, ибо они во благо окружающим тебя людям;
	9. Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела. Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе.
	10. Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт.
	11. Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов., стоящее на твоем пути - это твое персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление.
	12. Не нарушай установленный в Клубе порядок, поскольку он есть основа системы;
	13. Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия.
	14. Если ты не согласен с порядком, установленным в Клубе, построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены;
	15. При наличие конструктивных предложений, улучшающих работу Клуба, изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.

 В данном кодексе объединены как общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.

 Вторым этапом стало формирование клубной элиты. Появилось новое звание - «персона клуба». Для приобретения данного статуса, уже помимо разделения целей и задач организации, стало обязательным наличие специальных знаний и умений. Так как, организация имеет прямое отношения к компьютерным технологиям, то был сформирован перечень вопросов по информационным технологиям, знание которых, на первоначальном этапе, давало право стать «персоной». В ходе организационных изменений и выкристаллизации клубного управления, к персонам клуба стали предъявлять и иные требования. А именно разделение вышеуказанных ценностей. Персоны клуба стали внештатными работниками организации, в обязанности которых входит консультирование членов клуба по работе с информационными ресурсами и оргтехникой, распространение идеологии клуба в посещаемых коллективах, оказания посильной интеллектуальной помощи клубу.

 Следует отметить, что создание института персон, повело за собой необходимость в участии в деятельности организации профессионального менеджера. С появлением менеджера стала активно формироваться внутренняя корпоративная культура.

 Учитывая небольшое количество персонала организации, наиболее приемлемым стало проведение совместных акций со штатными и внештатными работниками организации. Так, были официально закреплены несколько праздников, на сегодняшний день ставших уже традиционными.

 Во-первых, праздничным был признан день организации Клуба, причем об этой дате оповещаются все члены клуба при помощи внутриорганизационных коммуникативных источников.

 Далее, были выделены профессиональные праздники, отмечаемые только сотрудниками организации. Учитывая специфику Клуба, ими стали - День системного администратора, День программиста.

 Заметим, что большую часть членов клуба составляет молодежь, руководством организации стали формироваться «история Клуба». Это реальное литературное произведение, в котором персоны описывают курьезные, интересные и волнующие происшествия в клубной жизни.

 С возникновением подобных «исторических летописей», стало возможным создание героев организации. Менеджером был выбран образ «герой-который-все-может». Ими стали избранные из персон. Таким образом, было сформировано еще одно социальное звено - «лидеры». Лидерами, признаются персоны в совершенстве владеющие специальными навыками. Здесь стало возможным некоторая часть реализации миссии организации. Стал формироваться актив «мастеров».

 Наиболее интересным был признан соревновательный момент. В клубе стали проводится отдельные мероприятия, целью которых стало выявления действительно талантливых молодых людей. Первым таким шагом, было создание сайта клуба. Руководством компании было принято решение не привлекать web-дизайнеров «со стороны». Был проведен конкурс на оригинальное оформление сайта, причем особый упор делался именно на необычность оформления и оригинальность дизайнерской мысли.

 Менеджер, на основании личного видения, отбирал интересные работы, согласовывая с руководством организации. В результате конкурса был выбран фирменный стиль, определены цвета организации (ими стали черный, белый и желтый цвета). Формируется легенда цветов. По инициативе администрации персоны клуба разрабатывают текст и музыку клубного гимна.

 Некоторые элементы корпоративной культуры получили документальное закрепление.

 Наша корпоративная культура базируется на следующих принципах:

Принципы управления**:**

* Эффективная совместная работа руководителя и сотрудников.
* Совместная разработка целей и их достижение.
* Контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей.
* Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).
* Привитие сотрудникам ценностей организации.
* Создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.

Принципы работы в команде:

* Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.

Принципы взаимодействия:

* Постоянный и систематический обмен информацией.
* Доступность руководства для сотрудников организации.
* Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

Принципы работы с членами клуба:

* Сотрудники организации всегда доступны для членов клуба.

Сотрудники организации обязаны вести себя с каждым членом клуба вежливо, дружелюбно и тактично, не смотря на его индивидуальные особенности.

* Для членов клуба сотрудники Клуба выступают единой командой с едиными принципами.
* Каждый сотрудник Клуба является представителем организации и должен придерживаться принципов организации по работе с людьми.

Сформулирован так же свод законов Клуба, которые гласят:

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

 Немалая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. В нашей организации сложилась демократическая модель управления. Иначе говоря, принятие управленческих решений осуществляется при активном участии персонала. Причем следует отметить тот факт, что обсуждение профессиональных вопросов осуществляется руководителем с привлечением конкретных специалистов, а при рассмотрении общих вопросов развития организации приглашаются все работники организации.

 К сожалению, мифология и ритуальность еще не сложилась в организации, в основном это связано с небольшим фактическим возрастом организации.

 И вместе с тем, на культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Перечислю лишь некоторые. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается буклет об организации компании - ее истории, особенностях, приоритетах. Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Более полная информация об организации опубликована на клубном сайте, в разделе «Визитная карточка».

 Сотрудники постоянно информируются о мероприятиях внутри компании и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно по электронной почте, в локальных электронных форумах.

 В конце каждого месяца проводится День именинника. Именинников всей командой поздравляют с днем рождения, подарок преподносится от команды и от руководителя. Основной смысл, подчеркнуть причастность к команде, и в тоже время поддерживать статус главы «клана».

 Традиционны корпоративные празднования: День рождения Клуба, подведение итогов и празднование Нового года и др.

 Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются сообща. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением корпоративной культуры: обучение, тренинги. По электронной почте рассылаются правила делового общения. Причем эта практика была введена сравнительно недавно, данная попытка была предпринята в связи с тем, что многие наши штатные и внештатные сотрудники, молодые люди, не имеющие профессионального опыта делового общения. Проведенное анкетирование среди членов клуба, спустя два месяца после начала занятий, показало, что у персонала повысился уровень профессионального общения.

 Заключение

 Корпоративная культура представляет собой большую область явлений

материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях.

Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

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

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям – читай, развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

 Эффективная корпоративная культура — самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неофитам. Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции и т.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель.

 Список литературы:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: «Дело», 2000.

2. Смолкин А. М., Менеджмент: основы организации — М.: «Инфра-М», 2001.

3. Шейн Э., Организационная культура и лидерство — С-Пб.: «Питер», 2002.

4. Виханский О., Наумов А., Менеджмент — М.: «Гардарики», 1999.

5. Друкер П., Задачи менеджмента в XXI веке — М.: «Вильямс», 2000.

6. Минцберг Г., Структура в кулаке — С-Пб.: «Питер», 2001.

7. Румянцева З., Саломатин Н., Менеджмент организации — М.: «Инфра-М»,

1995.

8. Лэнд П., Менеджмент — искусство управления — М.: «Инфра», 1995.

9. Кубр М., Управленческое консультирование – М.: «Интерэксперт», 1992.

10. Радугин А., Радугин К., Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: «ОСТ», 1995.

11. Человеческие Ресурсы Урала [http://www.uhr.ru]

12. Секрет фирмы, № 43 (82) 15.11.2004 [http://sfonline.ru]

13. Директор, №7 1997.

14. Кадровый менеджмент, 14.11.2003

15. Human Resource Management, [http://www.hrm.ru]

16. Евроменеджмент, [http://www.emd.ru]

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

18. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы http://e-xecutive.ru/publications/aspects/

19. Костромина Т. Скупой лечится всю жизнь. //Невское время, Санкт-Петербург, №106, 18.6.1997.

20. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1993

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. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия. http://www.emd.ru/consulting/same/same\_corp\_6.html [↑](#footnote-ref-3)
4. [Шадрин А.Е. Сетевая модель организации](http://ya.ru/redir?dtype=web&url=http://di.iis.ru:82/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/d0b0d7d739149c71c32569e500517ce0). - М.: Инфра-М, 1997. - С.127 [↑](#footnote-ref-4)
5. 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-5)
6. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.32 [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. - С.81 [↑](#footnote-ref-7)
8. См. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.43 [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1993. - С.66 [↑](#footnote-ref-9)
10. См. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.43 [↑](#footnote-ref-10)
11. См. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.43 [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1993. - С.66 [↑](#footnote-ref-12)
13. См. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001. - С.43 [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. - С.81 [↑](#footnote-ref-14)
15. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры //['Управление персоналом №11, 2000](http://www.hrm.ru/db/hrm/E982CF37C7F7FAA0C3256AAB00406A4A/category.html). http://www.hrm.ru/db/hrm/E982CF37C7F7FAA0C3256AAB00406A4A/category.html [↑](#footnote-ref-15)
16. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. http://www.hrm.ru/db/hrm/411AAEF9519592B9C3256AAB004273B4/category.html [↑](#footnote-ref-16)
17. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994. - С.68 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же . С. 68 [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же С. 69 [↑](#footnote-ref-19)
20. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996. - С.129 [↑](#footnote-ref-20)
21. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997. [↑](#footnote-ref-21)
22. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997. [↑](#footnote-ref-22)
23. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. -С. 107 [↑](#footnote-ref-23)
24. Культура организации. http://panorama.irk.ru/~chuck/\_tmp/rentex.old/develop/Konspekt/num10/pp2.htm; Культура организации. http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20-6.htm; Кучерова О. №issan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.1998. [↑](#footnote-ref-24)
25. Корпоративная культура Intel. http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm [↑](#footnote-ref-25)
26. Лапицкий М. Предпринимательская культура. http://www.transport.ru/2\_period/min\_ekon/№296/pred.htm [↑](#footnote-ref-26)
27. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200 [↑](#footnote-ref-27)
28. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200-201 [↑](#footnote-ref-28)
29. Правила поведения в стенах Клуба «Южэнерго». [↑](#footnote-ref-29)