ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Сущность и основные компоненты корпоративной культуры

1.1 Содержание понятий корпоративной культуры и организационной культуры

1.2 Основные уровни и элементы организационной культуры

2. Способы передачи корпоративной культуры

3. Типологии корпоративных культур и их классификация

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Легко предположить, что корпоративная культура – это продукт социализации развитого капиталистического общества, когда в крупных организациях создаются обстоятельства, способствующие складыванию уникального жизненного уклада сотрудников. Отчасти это предположение будет верным – сам термин вошёл в обиход только около полувека назад, причём локально, то есть только в западной экономической мысли в сфере менеджмента. Однако, культура организации существовала и до того, как на них обратили внимание исследователи: например, в СССР существовали комсомольские, партийные и пионерские организации, обладавшие своей чётко выраженной и неповторимой культурой со своей символикой, обрядами и прочей атрибутикой.

Человек «окультуривает», то есть придаёт свойственные культуре черты, особенности и специфику, любую сферу своей деятельности, в которой можно хоть в какой-то мере проявить творческий подход. Однако этот процесс протекает постепенно, по мере того как человек устаёт от рутинного выполнения работы и пытается придать труду привлекательный оттенок, который помог бы сохранить мотивацию, разнообразить деятельность и стимулировать активность. Менеджмент современных российских и зарубежных предприятий проявляет все больше интереса к корпоративной культуре как инструменту управления, который может обеспечить появление преимуществ, необходимых для успешной конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Вопросам исследования корпоративной культуры посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы. Причем, каждый исследователь, высказывая свою точку зрения на проблему, добавляет что-то новое в методический инструментарий, из-за чего тот периодически пересматривается. В подходах разных авторов имеются существенные противоречия, свидетельствующие о сложности и многогранности проблемы. Поэтому целесообразно, разобравшись в существующих точках зрения и систематизировав их, составить наиболее объективное представление о содержании корпоративной культуры.

По мнению большинства исследователей, пионерами в исследовании корпоративной культуры является Э. Мэйо, проводивший в 1927-1932 гг. эксперимент с целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Его выводы о необходимости “осмысленной жизни для индивидуума в компании”, развития “чувства групповой сопричастности” на основе общих групповых ценностей положили начало дальнейшему изучению этой отрасли теории менеджмента. В 50-е гг. этой проблемой занимались Тавистокский университет в Великобритании и социолог М. Далтон, написавший книгу “Человек, который управляет”, в 1969 г. вышла книга Х. Трайса посвященная различным производственным традициям и обрядам, и лишь на рубеже 80-90 годов феномен организационной культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей. В этот период было выпущено большое количество популярных и основательных исследований по этой теме: «Теория Z» У. Оучи, «В поисках эффективного управления» А. Питерса и Р. Уотермана, книги М. Армстронга, Р. Акоффа, Т.И. Дила, А.А. Кеннеди, С. Ханди, Г. Ховстеде,. Э. Шейна. Проблемой заинтересовались западные институты, стали организовываться и проводиться конференции. Популяризация темы корпоративной культуры была обусловлена во-первых, тем, что в 70-е годы у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии - страны с абсолютно другой культурой, как следствие стали проводиться исследования с целью определения причин такой успешности; во-вторых, в развитых странах уже прошло время, когда труд был лишь средством выживания, бизнес оказался перед выбором достойного ответа на вызов внешней и внутренней среды, проявившийся в растущем стремлении людей получать от работы нечто большее, чем просто зарплату.

В отечественной науке тема корпоративного права разрабатывается не так давно, изучаются преимущественно частные аспекты проблемы и основываясь на базе, разработанной западными учёными. Тем не менее, в современной России существует ряд исследователей: О.С. Виханский, Р.В. Гордеев, Г.А. Кононова, Н.В. Михайловская, С.П. Мясоедов, М.А. Павлова, А.А. Радугин, В.А. Спивак, В.В. Томилов, П.Н. Шихирев, и др.

Говоря о степени изученности проблемы, стоит упомянуть, что многие “узловые” вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует поток публикаций, лишь определённая часть которых имеет сугубо научный аспект. Только в течение последних 20 лет объём разрозненных данных и исследований были систематизированы и собранны в рамках понятия организационная культура. В настоящее время накоплен немалый объём работ на тему корпоративной культуры, однако материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы проблемы, тема остаётся по-прежнему малоизученной. Точки зрения исследователей разнятся и единой целостной картины происходящего составить не удаётся.

Объектом исследования данной курсовой работы является корпоративная культура организации, ставшей важной и неотъемлемой частью современного общества, особенно в условиях рынка, а непосредственным предметом – содержание и механизмы трансляции корпоративной культуры в организации.

Цель курсовой работы - сформулировать полное и объективное представление о феномене корпоративной культуры, для чего требуется решить следующие задачи:

* Изучить теоретические аспекты и составить определение корпоративной культуры. Для этого я сопоставлю и проанализирую точки зрения различных исследователей и на основе выводов сформулирую определение корпоративной культуры.
* Выявить основные черты и атрибуты корпоративной культуры.
* Провести систематизацию типов корпоративных культур и классификацию их типологий.

Источниками в данной работе являются ресурсы научной библиотеки Томского Государственного университета, сети Интернет (а именно сайтов, посвященных менеджменту организаций) а так же публикации в периодических журналах, посвященные изучаемой проблематике.

#

# 1. Сущность и основные компоненты корпоративной культуры

##

## 1.1 Содержание понятий корпоративной культуры и организационной культуры

Н.С. Злобин считает, что «организационная культура – это творческая созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций»[[1]](#footnote-1).

Каждая организация имеет свою историю и проходит определенные этапы на пути своего развития. Все события, сформировавшие организацию, определяют существующие в ней нормы, осознаваемые и неосознаваемые ценности, убеждения, правила, принципы и методы работы, которые в свою очередь являются основой корпоративной культуры.

На первом этапе зарождения организации очень важную роль играет ее основатель. Именно он и его личностные черты определяют первоначальные ориентиры, принципы и ценности, на которые потом как на ниточку нанизывается дальнейшая история. Так, если вы окажетесь в любом из 10 000 ресторанов «McDonald’s», независимо от того, в какой стране мира он находится, то увидите знакомую обстановку, идентичное меню — все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире. Успех этой компании объясняется не только тем, что пища, приготовленная в «McDonald’s», отличается по своим вкусовым качествам от любой другой; одной из основных составляющих успеха компании является сильная организационная культура. Каждый работник компании хорошо знаком с нормами поведения, принятыми в ней. Высокое качество, квалифицированное обслуживание и чистота — вот основные условия успеха. Не компрометировать фирму, использовать только наилучшие ингредиенты для приготовления пищи — вот основополагающие принципы компании. Эту организационную культуру сформировал Р. Крок, стоявший во главе компании до 1984 г. После его смерти положение компании на рынке остается стабильным. Так как сегодняшние руководители полностью прониклись философией Р. Крока, они обычно приходят к решениям, во многом схожим с решениями, принимаемыми Кроком в период его правления. Это в большой степени разъясняет феномен компании «McDonald’s», символизирующей стабильность и гармоничность.

В свою очередь, модель для строения организации каждый человек берет из личной истории социализации, которая начинается, прежде всего, в семье, а затем находит свое продолжение по мере освоения различных социальных ролей (в том числе и предыдущие опыты работы в организациях). Таким образом, лидер-создатель формирует, воссоздавая свой личный опыт и культуру, своеобразный костяк лежащий в основе уникальной корпоративной культуры данной организации.

Организация – не только лидер, а потому вклад каждого ее члена, их взаимодействие между собой влияют на корпоративную культуру. По большому счету, культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность. Нельзя недооценить важность предыдущего опыта человека, соответствие его культуры данной организационной культуре. Набирая на работу сотрудников, компания ищет себе единомышленников – людей, взгляды которых бы совпадали с идеологией компании.

В процессе своего становления и развития компания может переживать различные ситуации: рост товарооборота, спад в связи с экономическим кризисом, расширение рынков, увеличение числа конкурентов и т.д. От того, как справляется организация с этими явлениями, зависит и ее дальнейшая деятельность. В случае неудач, возможен пересмотр даже основных положений в организации ее работы, а, следовательно, и в корпоративной культуре. Удачное решение проблемных ситуаций создает положительный фон и ощущение стабильности существующей корпоративной культуры. То есть, культура, как отмечено Э.Шейном, это «совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными»[[2]](#footnote-2).

В некоторых работах термин «организационная культура» употребляется в переносном значении, которое можно соотнести по содержанию с понятием «культурный человек». В дальнейшем такая постановка вопроса ведет не к изучению самой организационной культуры, а к разделению всех организаций на «культурные» и «некультурные» – имеющие в своей основе четкую систему правил и ценностей, либо не имеющие ее.

Руководители, менеджеры и консультанты, выводя ценности и нормы из требования среды, в которой функционирует компания, отвечают на ожидания и требования общественного мнения (партнеров, клиентов, госорганов)

Другой аспект, из которого исходят при формировании корпоративных правил – технологический. Любая технология определяет требования, предъявляемые к людям в процессе работы. Отсюда возникают критерии оценки качества, определенная форма одежды, правила поведения и взаимодействия сотрудников, которые наиболее соответствуют существующему технологическому процессу.

Если обратиться к словарю, то правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации. Соответственно, корпоративные правила – точное определение того, что следует делать сотрудникам в организации в конкретной уникальной ситуации. В некоторых компаниях их называют справочником работника (сотрудника), правилами поведения в компании и т.д. Как правило, создание и внедрение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (заставить) свой персонал действовать в компании и за ее пределами по установленным правилам. Разработка корпоративных правил – это непрекращающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила. В компании должна существовать процедура, которая позволяет сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила.

В настоящее время очень популярно представление о корпоративной культуре, как о наборе продекларированных и зафиксированных правил, вытекающих из технологической стороны дела или из окружающей обстановки и ожиданий социальной среды, а так же часто из субъективных взглядов руководства на порядок вещей. Доля вероятности, того, что возможно сформулировать и придерживаться идеальных правил в каждой организации весьма спорна. Здесь возникает вопрос о соотношении реальной корпоративной культуры с провозглашенными корпоративными правилами.

Реальную корпоративную культуру можно характеризовать как подсознание организации, ее общее мышление. Согласно концепции, выстроенной Эдгаром Шейном, корпоративная культура – это «глубинный уровень основополагающих предположений и убеждений, разделяемых членами организации, которые действуют бессознательно и определяют в основном «принятый без обоснования», привычный способ оценивать себя и среду»[[3]](#footnote-3). Появление этих предположений, не требующих доказательств, связано с опытом преодоления организацией трудностей в процессе развития, на примере которого компания осознает целесообразность применяемых моделей. Далее происходит бессознательное воспроизведение их на практике, как успешных и помогающих выживать и развиваться, решать проблемы внутренней интеграции и внешнего взаимодействия со средой. При таком рассмотрении данного вопроса, механизм формирования культуры организации связывается с ее первыми успехами. Стремление выжить в среде, избежать распада в результате действия внешних и внутренних факторов, стимулирует сотрудников организации к принятию определенных решений, которые, содействуя успешным решениям каких-либо затруднительных ситуаций, закрепляются в сознании людей.

Положение о корпоративной культуре как о всеобще разделяемом подсознании организации поддерживают и ряд других исследователей. Так в работах В. Сате с культурой организации связываются некие коллективные, часто бессознательные, установки нормативно-ценностной природы. К. Шольц усматривает в корпоративной культуре неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь формируется под их воздействием. Г. Хофстеде определяет культуру организации как некое программирование мышления ее членов, отличающееся от аналогичных мыслей представлений членов другой организации. [[4]](#footnote-4) Можно сказать, что организационную культуру, формируемую неосознанно и определяемую взаимодействием людей внутри организации, необходимо корректировать объективными действиями руководства и менеджеров. Но следует отметить, что это воздействие отнюдь не заключается в пустом декларировании правил. В идеале, корпоративные правила должны формулировать корпоративную культуру и отражать реальное положение дел.

В многочисленных источниках, посвященных рассмотрению культуры организации, наблюдается множество трактовок и определений, объясняющих этот феномен. Как и многие другие термины гуманитарных дисциплин, этот не имеет единственно «верного» толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. На сегодняшний день достаточно много публикаций, в которых тем или иным образом освещается проблема корпоративной культуры, однако до настоящего времени нет работ, в которых бы специально разрабатывались достаточно надежные методы диагностики корпоративной культуры и обобщались результаты их экспериментального утверждения.

 При этом, обычно употребляется два понятия: корпоративная и организационная культура. В одних источниках этим терминам придается различное толкование, в других – практически тождественное. Можно с уверенностью утверждать, что до настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, четко не разделяются такие понятия как корпоративная культура и организационная культура, хотя само существование этих определений предполагает различие значений, стоящих за каждым из них.

Можно выделить и классифицировать точки зрения, существующие в литературе по поводу соотнесения этих понятий:

* Корпоративная и организационная культуры - самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах.

Т.Ю. Базаров считает, что организационная культура - это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии», «целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования»[[5]](#footnote-5). Корпоративную культуру он определяет как «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»[[6]](#footnote-6). В данной трактовке организационная культура является некой моделью, теоретическим конструктом и в этом ее основное отличие от корпоративной культуры, уникальной для каждой организации. При этом корпоративная культура каждой конкретной организации является оригинальной смесью типов организационных культур.

По мнению А.А. Максименко, основой различия корпоративной и организационной культур является размер организации. «Для малой и средней группы, какой является организация, состоящая из десятков или сотен работников, более подходящей будет понятие организационной культуры (личностный или статусно-ролевой контакт, развитая внутренняя неформальная структура и т.п.). В организации, имеющей в своем составе несколько тысяч человек, отсутствует внутренняя неформальная структура, статусно-ролевой контакт или вообще знакомство на уровне статусов; применительно к ней можно говорить о корпоративной культуре».[[7]](#footnote-7) Следует полагать, что такое разделение не вполне обосновано: в крупной компании тоже может присутствовать неформальная внутренняя структура, а в небольшой фирме отношения могут носить формализованный характер. Не ясно, какое количество сотрудников будет «пороговым» между организацией и корпорацией. И. Грошев полагает, что понятие «организационная» применимо к локальной отраслевой организации, «корпоративная» к многопрофильной международной корпорации, а «предпринимательская» к культуре малых предприятий.

* Корпоративная культура - часть организационной культуры (Л.Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина).

По мнению Т.О. Соломанидиной более адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», так не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

* + Организационная культура - часть корпоративной культуры.

Если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие «корпоративная культура» охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.

А.И. Пригожин считает, что «умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей, можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом».

* + Корпоративная культура тождественна организационной культуре.

Этого подхода придерживаются такие отечественные исследователи, как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак.

Можно пронаблюдать, что дальнейшее изучение и попытки разграничения терминов корпоративной и организационной культуры, ведут к их переплетению под разными углами в трактовках исследователей и ничего не добавляют к решению методологических проблем при изучении понятия культуры организации. Также стоит отметить, что плоскости, по которым проводят разграничения понятий (вид бизнеса, структура внутренних коммуникаций, размер организации и т.д.) являются лишь характеристикой отдельных групп организаций, а не разными направлениями в культуре компании. Следовательно, уместно равнозначное употребление терминов организационная культура и корпоративная культура для всех видов хозяйствующих субъектов.

## 1.2 Основные уровни и элементы организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором ценностей, предположений, верований, а также материальных и нематериальных символов, которые предают окружающим о содержании этих компонентов. Все это помогает людям, работающим в организации, справляться с их проблемами. Исследователи, занимающиеся вопросами корпоративной культуры, разработали ряд моделей ее структурирования.

Так, Р. Дафт, Э. Шейн предложили рассматривать ее по трем уровням. Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты. Как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, форма одежды и т.п., или все то что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека(видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповехностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Анализ культуры организации часто ограничивается этим уровнем. Так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые трудности.

Третий «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру без доказательств предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и определяющих ту или иную культуру как на макро-, так и на мкро уровне. Так. Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать культуру на основе 10 характеристик.

* + Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
	+ Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации). Открытость и соотношение способов коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации. Использование жаргона, аббревиатур, жестикуляции варьируется в зависимости от отраслевой, функциональной принадлежности организаций.
	+ Внешний вид, одежда и представление на работе (разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
	+ Привычки и традиции системы питания – что и как едят люди: организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят работники разных уровней и отделов вместе или отдельно.
	+ Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; полихроническое или хроническое использование времени).
	+ Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).
	+ Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу) и как эти ценности сохраняются.
	+ Вера во что-либо и отношение или расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).
	+ Процесс развития работника и научения (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивании; подходы к объяснению причин)
	+ Трудовая этика и мотивация – включает в себя отношение сотрудников к работе, ответственность, которую они несут; разделение и замещение работы; качество работы; привычки на работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа, продвижение по карьерной лестнице.[[8]](#footnote-8)

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны преобладать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же. Таким образом, содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения.

# 2. Способы передачи корпоративной культуры

Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них — истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.

Истории и легенды.

В каждой организации существуют истории, которые описывают случаи из ее жизни. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории предопределяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практического ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

Босс тоже человек. Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодолевает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разговор), то дальше он считается нормальным человеком. Немаловажен, конечно, смысл речи босса. Если же босс держится неприступно (например, не отвечает на приветствие), то у сотрудников сохраняются сомнения в его человеческих качествах.

Простой сотрудник становится членом высшего руководства. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением или со злостью.

Увольнение. Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

Реакция шефа на ошибки. Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за совершенную ошибку работник наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

Последствия катастрофы. Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отражают напряженность, возникающую при столкновении различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежелательными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность. Например, легенды типа «Босс тоже человек» и «Простой сотрудник становится членом высшего руководства» отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же легенда заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

Ритуалы. Ритуал — это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?».

В качестве ритуалов могут выступать различные ежегодные награждения лучших сотрудников или коллективные поздравления встречи праздников сотрудниками. Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли..

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а 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 в жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентации.

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.

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.

Символы могущества компании. Штаб-квартира компании «Tandem Computer» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными площадками, огромным бассейном и классами для занятия йогой, шикарная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать. Такая неформальная обстановка дает всем ее членам ощущение равенства и открытости.

Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании — всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

Язык. Многие организации и составляющие ее отделы используются свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают, сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов: «Каким образом ведется разговор?»; «Какие понятия регулярно употребляются?»; «Какие повторяющиеся фразы используются?»: «О чем не говорится вслух?»; «В каких ситуациях проводятся обобщения?»; «Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?».

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности, главное — проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

Символический менеджмент. Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия — требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.[[9]](#footnote-9)

# 3. Типологии корпоративных культур и их классификация

Анализ западной и отечественной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время исследователями предложен широкий спектр подходов к типологии организационной культуры, поэтому очень важна систематизация, которая призвана повысить эффективность использования различных типологий.

Типологии организационных культур можно классифицировать по количеству используемых критериев (наиболее часто встречаются двумерные типологии, которые изображаются в виде матрицы или системы координат), а также по количеству выделяемых типов (чаще всего выделяют четыре типа). Однако такой подход не позволяет делать содержательные выводы, сравнивать инструментальные возможности. По мнению Е. А. Черных многообразие типологий может быть сужено, если провести систематизацию на основании методологических принципов, заложенных в них и разделить все типологии на четыре группы, в зависимости от того, на основании какого обобщенного критерия осуществляется типология. В качестве таких критериев были выбраны:

1. этнометрические (кросс-культурные) различия;
2. ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения;
3. система распределения власти, полномочий и ответственности;
4. организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой.[[10]](#footnote-10)

Примером классификации на основе кросс-культурных различий может служить классификация Г. Хофштеде, который выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Г. Хофштеде выделил пять аспектов, характеризующих менеджеров и специалистов, а так же организацию в целом:

* Индивидуализм, характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку (в противоположность коллективизму)
* Дистанция власти, определяемая отношением людей в проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20-25 раз);
* Степень избегания неопределенности, характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия проповедует терпимость кК неопределенности) и проч.;
* Степень ориентированности на будущее, т.е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;
* Уровень мужественности (МУ), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей – мужественная, со слабым – женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.[[11]](#footnote-11)

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофштеде провел культурное картирование организаций многих стран мира.

Канадские исследователи Ф.Р. Манфред, Ке де Врие и Денни Миллер осуществили попытку перенести на типологию организаций и их культур психопатологические культуры, которые используются в психологии в отношении отдельных личностей. Критерием для сравнения в этом случае будут являться ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения. В данной типологии имеет место перенос на целую организацию психопатологических критериев, присущих личностям. Эти критерии определяют параметрическое состояние и развитие культуры организации. Учеными была разработана соответствующая классификация организаций, согласно которой следует различать:

(1) Параноидальные организации. В этих организациях имеют место недоверчивость и страх перед возможностью подвергнуться преследованиям в широком смысле слова, это создает соответствующий климат чрезмерного контроля и наблюдения. Данным организациям присущи: • доминирующая роль реактивных стратегий; • проявление среди людей консерватизма из-за страха показаться слишком изобретательными, склонными пойти на риск и т.п.; • самоопределение человека происходит не естественным путем, а лишь вследствие представления его в качестве потенциальной жертвы внешних сил, перед которыми надо быть начеку (стратегический стиль менеджмента - «как-нибудь да выкрутиться»); • практически отсутствует постановка самостоятельных задач и их решение; • сосредоточение основного внимания в процессе управления на наличии информации и контроля; • бюрократический стиль управления. Что касается климата в коллективе, то данным организациям свойственна холодность в отношениях, лишенная эмоций и рациональность в работе.

(2) Принудительные организации Особенности таких организаций проявляются в следующем: • все предписано, систематизировано, утверждено; • ошибки, неточности, неясности должны избегаться любой ценой; • на все случаи имеются принципы, руководящие установки и указания; • решающую роль играет иерархия; • планирование выступает в качестве закона; • четкая целенаправленность в действиях фирмы (собственная тематика, рынки, на которых она действует, тщательно отработаны); • нет смешанных концернов; • патриархальный стиль управления. В качестве отрицательной особенности таких фирм выступает то, что они часто не готовы к быстрым изменениям, хотя это для них не так страшно, т.к. такого рода фирмы, как правило, доминируют на конкретном рынке. Движущая сила таких организаций заключается в нежелании находиться в зависимости от чьей-либо милости либо от каких-либо обстоятельств; в необходимости все держать под своим контролем; в сложности принятия нестандартных решений (часто - непринятия) из-за страха совершить ошибку.

(3) Драматические (демонстративные) организации. Из самого названия следует, что нормальные производственные процессы в этих организациях превращены в драматические инсценировки и представления. Им присущи следующие особенности: • принятие решений базируется на фактах; • отвага, риск и самостоятельность составляют существо деятельности; • имеет место сложность в разработке средне- либо долгосрочных стратегий из-за постоянной смены одной рыночной ниши другой; • организация находится в стадии бурного роста, экспансии на рынке; • структуры не успевают развиваться, отсутствуют какие-либо системы; • стиль управления в основном кооперативный; • контрольные механизмы недоразвиты и как следствие - для людей, подчиненных такому руководству (руководителю), работа постепенно превращается в кошмар, и фирма в конечном счете (если не изменится) обречена на банкротство.

(4) Депрессивные организации Такие организации выживают, скорее всего, в стабильном окружении, в условиях поддерживаемого и регулируемого рынка, без существенной конкуренции. Для них характерно следующее: • консервативная установка и бюрократизм; • запрограммированные, рутинные порядки, закрепленные годами; • отсутствие и полная бессмысленность инициативы и как следствие - организация функционирует как простейший механизм; • стиль управления авторитарно-бюрократический.

(5) Шизоидные организации

В данных организациях руководители представляются окружающим холодными, бесчувственными, замкнутыми и иногда даже страшноватыми. Здесь, как и в депрессивных организациях, возникает вакуум в руководящем звене. Кроме того, им присущи следующие особенности:

• интегрирующие функции в отношении сотрудников в расчет не принимаются;

• руководитель почти лишен контактов;

• руководители не дают четкие указания о руководстве предприятием;

• стиль управления - "попустительский";

• карьеру делают любимчики, оппортунисты и соглашатели;

• брешь в руководстве заполняется управляющими среднего звена, политика которых направлена на завоевание благорасположения и внимания со стороны безучастного руководителя. При этом управляющие среднего звена преследуют в первую очередь личные цели, способность к стратегической гибкости становится решающим критерием квалификации. Такие предприятия в долгосрочной перспективе «топчутся» на месте, так как шаги в направлении развития минимальны из-за постоянного соперничества менеджеров.[[12]](#footnote-12)

Классификация типов организационной культуры, предложенная Ч. Ханди, может служить примером типологизации культур на основе распределения система власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, - это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

* Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой классификацией руководителей, которые позволяют быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.
* Ролевая культура, или культура Аполлона. Основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.
* Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обес печивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служит профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.
* Культура личности, или Диониса связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей властей является их координация.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти. Стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности.[[13]](#footnote-13)

Типология корпоративных культур Л. Нельсона и Ф. Бернса наглядно показывает классификацию на основе организационно-функциональных параметров и особенностей взаимодействия с внешней средой.

* Реагирующая организация

В реагирующей организации (reactive organisation) анализ ситуации сталкивается с атмосферой, где господствуют неуверенность и импровизация. Главная забота - это сохранить свое положение. Люди находятся в постоянном страхе за выживание компании. В компании отсутствует сплоченность, нет общей цели. Все контролируется и перепроверяется директором. Сотрудники занимают "оборонительные позиции" и пытаются организовать свою работу таким образом, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. Негативное отношение и негативная внутренняя ситуация взаимно усиливают друг друга. Последствия проявляются в плохих рыночных результатах. Это можно назвать "устойчивой негативной средой".

* Отзывчивая организация (responsive organisation)

Характерна ориентация не высокие результаты и совместную работу. Процесс планирования здесь ограничен ближайшим будущим и связан с тем, каким образом распределить работу, чтобы добиться максимального результата. Здесь наблюдается высокий уровень сотрудничества. Руководство поддерживает инициативу сотрудников (здесь имеет место позитивная обратная связь), а также материально их поощряет. Подобная организации нуждаются в реальной долгосрочной перспективе, которая бы вдохновляла людей и поощряла их к достижению высокого уровня самореализации. Люди, работающие в такой организации, способны чутко реагировать на ситуацию, с которой они столкнулись, но не способны взять инициативу на себя, чтобы направить события так, как им бы хотелось.

* Активная организация

Руководители активной организации (proactive organisation) действительно являются истинными предпринимателями. Вся их деятельность направлена на достижение определенной цели. Такие руководители мыслят стратегически. Персонал всей компании может договориться о желаемом будущем курсе, и соглашение будет достигнуто, если все осведомлены о положении компании во внешней среде. Каждый сотрудник компании должен одобрить сделанный выбор, касающийся будущего, и предпочтительно, чтобы с энтузиазмом. Обоюдная лояльность и взаимное уважение являются отличительными признаками стиля руководства, сформировавшегося в активных организациях.

* Высокоэффективная организация

Высокоэффективной организацией (high-performing organization) управляют люди, которые знают, что они делают, и работают сознательно для того, чтобы добиться самосовершенствования. Им интересно узнать свои способности, а их руководители и коллеги предоставляют им простор для выявления их потенциала. Работа и коллектив - вот те инструменты, которые помогают выполнить поставленную задачу. Люди работают не "на босса" (как в активной организации) или только ради денег (как в отзывчивой организации) и не на клиентов. Они действительно работают над своим развитием.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура - источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная - отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью. 3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения.

Таким образом, признаки позитивной культуры: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная или нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается). Признаки негативной культуры: функционально-ориентированная, дезинтегративная, стабильная либо нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается).

По мнению С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений: 1) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности; 2) отношение работников к предприятию; 3) функциональные и межличностные отношения сотрудников.

 Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная - отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

 Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, т.е. работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т.д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроенно к проявлениям фиктивной трудовой активности.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формирует ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.

4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие. 5. Ощущение взаимной адекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования мною были рассмотрены и проанализированы теоретические аспекты проблемы в работах различных исследователей и выведено определение. Корпоративная культура – это формируемое в процессе развития под влиянием внешних факторов и взаимодействия внутри коллектива оригинальное базовое сознание организации, выражающееся в совокупности норм, ценностей, базовых правил, определяющих поведение ее членов, которое в идеале отражает интересы и политику руководства и компании в целом.

Выявлены и проанализированы уровни, в плоскости которых существует корпоративная культура. Внешний уровень корпоративной культуры представляет собой истории и легенды, ритуалы, язык, символы могущества компании, символический менеджмент и т. д., которые являются в то же время способами трансляции организационной культуры в коллектив и за его пределы, преследуя при этом цели поддержания здоровой атмосферы и создание благоприятствующих условий для производственно-трудовой деятельности и сообщения с социальной средой. Внутренний, глубинный уровень культуры организации – её коллективное мышление. В этом смысле нормы, мораль и ценности являются связующим звеном. С одной стороны они формируются сознанием, с другой находят отражение и выражение во внешних видимых признаках.

Были рассмотрены типологии корпоративных культур, выработанные различными учёными и исследователями на основании различных критериев, и проведена их систематизация, а также дана краткая описательная характеристика.

Итак, на основе проделанной работы я делаю вывод, что корпоративная культура является важной составляющей современного общества, динамично развивающейся, перспективной как в плане инноваций и введения новшеств и усовершенствований, так и в плане исследовательской деятельности.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник – 3-е изд. М.: ТК Велби, изд-во Проспект 2006. – 504 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / А.И. Наумов, О.С. Виханский. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 527 с.
3. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина; под ред. Л.В. Карташовой – М.: ИНФРА-М, 2001. – 218 с.
4. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. Пособие [Электронный ресурс] // HR-Portal сообщество HR-менеджеров URL: http://www.hr-portal.ru/node/721 (Дата обращения: 10.05.2009)
5. Менеджмент сегодня. – М.: Издательский Дом Гребенщикова, 2003 – 2006.
6. Определения организационной (корпоративной) культуры [Электронный ресурс] // HR-Portal сообщество HR-менеджеров URL: http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php (Дата обращения: 03.12.2008).
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие [Электронный ресурс] Единое окно доступа к образовательным ресурсам URL: http://window.edu.ru/window/catalog?p\_rid=57896 (Дата обращения: 28.04.2009)
8. Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты – М., 1993. – 203 с.
9. Управление персоналом. – М., 1999 – 2008
10. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия? [Электронный ресурс] // Институт корпоративной культуры URL: http://corpculture.ru/content (Дата обращения: 16.04.2009).
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Электронный ресурс] // Интернет портал для управленцев URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm044.html (Дата обращения - 23.05. 2009).
1. Цит. по: Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты М.1993. С.47. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Электронный ресурс] // Интернет портал для управленцев URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm044.html (Дата обращения - 23.05. 2009). [↑](#footnote-ref-2)
3. Цит. по: Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие [Электронный ресурс] Единое окно доступа к образовательным ресурсам

URL: http://window.edu.ru/window/catalog?p\_rid=57896 (Дата обращения: 28.04.2009) [↑](#footnote-ref-3)
4. Определения организационной (корпоративной) культуры [Электронный ресурс] // HR-Portal сообщество HR-менеджеров URL: http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php (Дата обращения: 03.12.2008). [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О.С. Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. С. 420. [↑](#footnote-ref-5)
6. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия? [Электронный ресурс] // Институт корпоративной культуры URL: http://corpculture.ru/content (Дата обращения: 16.04.2009). [↑](#footnote-ref-6)
7. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. Пособие [Электронный ресурс] // HR-Portal сообщество HR-менеджеров URL: http://www.hr-portal.ru/node/721 (Дата обращения: 10.05.2009) [↑](#footnote-ref-7)
8. О. С. Виханский А. И. Нумов Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. С. 425. [↑](#footnote-ref-8)
9. Карташова Л. В. Организационное поведение М., 2002. С. 144 [↑](#footnote-ref-9)
10. Черных Е.А. Классификация типологий организационной культуры [Электронный ресурс] // Институт корпоративной культуры URL: http://corpculture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury (Дата обращения 27. 04. 2009) [↑](#footnote-ref-10)
11. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник М. 2006 С. 211 [↑](#footnote-ref-11)
12. Карташова Л.В. Никонова Т.В. Соломанидина Т.О. Организационное поведение М.: ИНФРА-М, 2001. С. 140 [↑](#footnote-ref-12)
13. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник М. 2006 С. 209 [↑](#footnote-ref-13)