Федеральное агентство по культуре и кинематографии

ФГОУ ВПО «Пермский государственный институт искусства и культуры»

Факультет культурологи

Кафедра управления и экономики социально-культурной сферы

**Проведение культурных изменений и формирование корпоративной культуры в российских организациях**

Курсовая работа по дисциплине «Теория организации»

Исполнитель: Ершова Анастасия Анатольевна

студентка гр. ЗМТ-21б

Научный руководитель: Лисенкова А.А.

Пермь

2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Общие понятия и сущность корпоративной культуры

1.2 Элементы корпоративной культуры

1.2.1 Система ценностей, стандарты поведения

1.2.2 Девизы, лозунги, символы

1.2.3 Мифы, легенды, герои

1.2.4Ритуалы, традиции, мероприятия

Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

2.1 Мировой опыт по формированию корпоративной культуры

2.2 Технологии формирования корпоративной культуры

2.3 Корпоративная культура организаций в России

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДОМАШНИЙ ЭКСПЕРТ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

Культура фирмы - не синоним понятия «климат». Культура сама предполагает климат, ценности, стиль, взаимоотношения в данной организации. В ее понятие входят: некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения, нормы производственных групп; философия, которая определяет политику организации по отношению к работникам или клиентам; «правила игры», которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации.

Российские фирмы и предприятия лишь недавно начали ясно осознавать, что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться с помощью рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. В современной России на смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество.

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

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Существует немало теоретических исследований посвященных вопроса формирования культуры организации и в России. Такие авторы как Сухоруков А.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.Н., Орлова Т., Кучерова О. внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

В процессе подготовки данной работы изучено 15 источников информации, выбранных в соответствии с целями и задачами исследования. Научная новизна данной работы состоит в том, что

1. собран и обобщен материал российских и зарубежных авторов по данной теме;
2. проанализированы современные тенденции формирования корпоративной культуры за рубежом;
3. обобщены основные компоненты культуры и составлен опросник, позволяющий определить наличие корпоративной культуры в сети магазинов «Домашний эксперт»;
4. на основе изученного материала, предпринята попытка формирования корпоративной культуры в сети магазинов «Домашний эксперт».

Целью данной работы выступает исследование формирования корпоративной культуры в организации. В ходе исследования были сформулированы и рассмотрены следующие задачи:

1. Анализ сущности корпоративной культуры, исследование основных элементов культуры.
2. Оценка современного состояния корпоративной культуры в экономически развитых странах, анализ технологий формирования культуры
3. Создание организационной культуры в организации, на примере сети магазинов «Домашний эксперт».

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и российских специалистов в области менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики формирования организационной культуры

Цель и задачи исследования определили структуру курсовой работы. Она состоит из введения, трех глав, включающих в себя четыре параграфа, заключения, списка источников.

# 

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

* 1. **Общие понятия и сущность корпоративной культуры**

Специалисты в области менеджмента организации считают, что организации, как и нации, имеют свою культуру. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации, в первую очередь, возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в обществе.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. Рассмотрим наиболее распространенные:

Корпоративная культура – это…

* система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды[[1]](#footnote-1).
* специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела[[2]](#footnote-2).
* система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому.
* набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.
* сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях (Т.Ю.Базаров).
* сложившийся психологический климат работы в компании и т.д.

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

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

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

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

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями. Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Таким образом, 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. Кроме того, существуют предметные исследования, практические руководства для анализа подхода к организационной культуре, сообщения о проектах «культурных изменений» и изложения более или менее понятных моделей поведения. За последние 15-20 лет пёстрая смесь до этого довольно разрозненных идей, теорий и моделей была собрана воедино «под крышу» одного, достаточно ёмкого и универсального понятия «корпоративная культура».

Надо заметить, что, в принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю.

Как отмечалось ранее, при более или менее одинаковом контексте понятия «корпоративная культура», у разных авторов возникают существенные разночтения в определениях и комментариях этого явления.

Согласно мнению немецкого исследователя Л. Розенштиля, понятие «корпоративная культура» в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы. А американские экономисты Р.Пэскэйл и Э.Этос понимают под этим «высшие цели» и «духовные ценности», которые в Японии, например, имеют корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У.Оухи по образу известной «теории «Х» и «У»», разработанной МакГрегором, создал «теорию «Z»». Для Оухи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. Антрополог М.Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива[[3]](#footnote-3).

И, тем не менее, главными элементами корпоративной культуры, большинство авторов называет: человеческий фактор, лояльность работника к фирме, набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры. Причём такая схема ни в коем случае не должна подрывать целостность каждой позиции, подталкивать к их ассимиляции.

Очень интересной в этой связи представляется схема четырех типов корпоративной культуры.

1. Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей вбизнесе и согласие.

В клановой культуре выделяют два типа лидеров:

* пособник - ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основании его влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.
* наставник - заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

2. Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

В адхократической культуре лидер - это новатор - талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость. Или же провидец — ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

3. Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется а терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Роли лидера в иерархической культуре:

* Инструктор - технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.
* Координатор - заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

4. Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В рыночной культуре лидер это - боец — агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке. Возможен и тип постановщика. Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основании его влияния лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

Корпоративная культура включает в себя:

* Объединяющие и отделяющие нормы - то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих».
* Ориентирующие и направляющие нормы - то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т.д.

Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

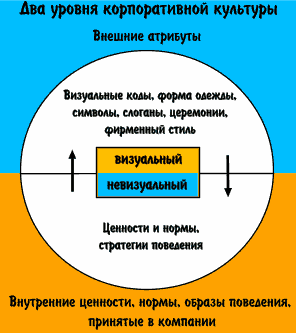
Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутри организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли.

**1.2 Элементы корпоративной культуры**

### 

### 1.2.1 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. 1 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.

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.

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

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)[[5]](#footnote-5).

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, 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.

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[[6]](#footnote-6).

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании[[7]](#footnote-7).

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.

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:

Samsung -«Хорошо там, где мы есть»;

Электролюкс - сделано с умом;

Tefal – «Мы думаем о Вас»;

Panasonic – «Ideas for life» (идеи для жизни);

Nokia – «Connecting people» (соединяя людей);

LG – «Life’s good» (жизнь хороша).

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 «Samsung». 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. «Samsung» 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 «Samsung» 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[[8]](#footnote-8).

Социальный символ «Samsung» - 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.

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.

### 

### 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»[[9]](#footnote-9).

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 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[[10]](#footnote-10).

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).

### 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?»[[11]](#footnote-11).

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[[12]](#footnote-12).

«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

«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. 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.

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.

**Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: СОВРЕМЕННОЕ СОТОЯНИЕ**

**2.1 Мировой опыт по формированию корпоративной культуры**

Специалисты считают, что на смену прежнему жесткому иерархическому «механистическому» устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды «спокойного существования рынка» корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном «механизме».

Взгляды теоретиков, специалистов по реструктуризации предприятий на основе новых управленческих приоритетов красноречиво подтверждает опыт современных преуспевающих компаний.

Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к взаимозаменяемым «винтикам» - это наследие индустриальной эпохи, считают представители электронной элиты, они хорошо понимают, что ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Руководители таких компаний, как Microsoft, Dell, Intel, Apple являются приверженцами управленческой концепции «корпорация - сообщество» в противовес подходу «корпорация - машина». Вот что Билл Гейтс говорит о том типе управленческой культуры, который он взращивал на своем предприятии: «Наша корпоративная культура призвана создавать благоприятную атмосферу для творчества и для полной реализации потенциала каждого сотрудника. При том, что Microsoft - огромная компания, активно использующая огромные ресурсы, она сохраняет структуру небольших динамичных групп, где каждый чувствует, что от него многое зависит. Идеи генерируются конкретными людьми, и Microsoft делает все, чтобы дать этим творческим людям возможность довести дело до реального результата».

Создание именно сообществ, а не систем «механизмов» дало возможность американским компаниям, работающим в отрасли электронных высоких технологий, быстро добиться успеха.

Противоположных взглядов придерживаются сторонники управленческой концепции «корпорация - машина». Характерными чертами «корпорации - машины» являются: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти, дегуманизация, контрольный и фискальный аппарат. Концепция «корпорация - машина» заставляет высших менеджеров чувствовать себя операторами за пультом гигантского аппарата: «Я чувствую себя капитаном авианосца. Я поворачиваю штурвал и пытаюсь повести судно в другом направлении, но я не могу проверить, исполняются ли мои указания».

Рассмотрим конкретные примеры. К 1993 году компания «IBM», один из гигантов американской индустрии и лидеров своей отрасли, чуть не оказалась на грани финансового краха. Совет директоров пригласил на фирму внешнего консультанта из компании «Маккинзи.» Диагноз, поставленный Л. Герстнером: IBM рекомендуется изменить культуру управления, для этого необходимо:

1. внимательно следить за рынком и предлагать потребителю то, что хочет он, а не бюрократ;
2. компания должна твердо придерживаться в своей деятельности линии на удовлетворение спроса на рынке;
3. весь управленческий аппарат должен работать вместе как единая команда. Герстнер установил восемь принципов управления, тем самым изменив корпоративную культуру IBM, которая была актуальна в условиях, когда фирме принадлежало 40% прибыли на мировом компьютерном рынке. Громоздкий бюрократический аппарат оказался не способным понять, что окружающий мир изменился, причем так быстро и в таких направлениях, что под угрозу было поставлено финансовое благополучие компании[[13]](#footnote-13).

Таким образом, отметим, что на сегодняшний день при формировании корпоративной культуры строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. «Вертикальный менеджмент» необходим там, где в работе нет творчества, где труд стандартизован и требует соблюдения дисциплины. Вертикальный менеджмент - это агрессивный способ управления, однако, он незаменим на начальных этапах работы организации, когда успех или провал зависит от слаженности и согласованности действий всех уровней управления. Излишнее количество предоставленной менеджеру инициативы ведет к хаосу и выяснению отношений. Задача менеджеров высшего звена найти «золотую середину» между жесткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам, чтобы исключить возможные негативные тенденции горизонтального менеджмента: борьбу за сферы влияния и компетенции, конфликты полномочий, сокрытие важной для коллег информации, «перетягивание одеяла на себя». Представители компании «Reebok» в России считают, что проблемы внутренней конкуренции, характерной для горизонтального менеджмента, можно избежать, обучая персонал работе в команде и взаимодействию с коллегами.

Как видно из вышеизложенного, вопросы стиля управления, структуры компании, иерархии являются достаточно хорошо разработанными компонентами корпоративной культуры. Однако, авторы работ на эти темы мало обращают внимания на то, как к этим вопросам относится простой сотрудник. Ведь, например, структура компании может быть далека от совершенства, а служащие компании будут все равно относиться к компании с любовью, уважением и гордостью, и наоборот, компания, как структура, как иерархия может быть идеальна, но при низком уровне корпоративной культуры эти достижения могут быть сведены на «нет». Поэтому, работая со структурными и управленческим элементами корпоративной культуры, необходимо добиваться не только экономической (процессуальной) целесообразности, но и заботиться об адекватном отношении к этим вопросам со стороны сотрудников.

Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система. Обширной информацией о специфике подходов к отбору кадров, системе требований к профессиональным, личностным качествам персонала обладают сотрудники рекрутинговых агентств. Материалы интервью с ними, а также с руководителями отделов персонала крупных иностранных компаний, работающих на российском рынке, представляются очень полезными для понимания роли корпоративной культуры в современных организациях. Эти специалисты единодушно отмечают, что в настоящее время наряду с профессиональными навыками требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента продиктованы спецификой корпоративной культуры компании, ее ценностными ориентациями, этическими ограничениями, особенностями национального менталитета.

Соответственно, изменился набор требований и при подборе персонала. Британские, немецкие и американские фирмы предпочитают подбирать персонал через рекрутинговые агентства, объявления о вакансиях в газетах или проводят отбор сами, на основе присылаемых резюме. Устроиться на работу через знакомых или родственников практически невозможно. К самой процедуре собеседования все иностранцы без исключения подходят очень тщательно. Требования к кандидатам - стандартны: высшее образование, иностранный язык, как правило, опыт работы. Иностранные компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Большинству американских компаний свойственна агрессивная политика в завоевании рынка, поэтому они отбирают очень работоспособных и решительных кандидатов. Кроме того, для них очень важно желание человека работать именно в их компании. Немцы к подобному энтузиазму относятся прохладно, для них предпочтительнее серьезный, педантичный профессионал. Французы и итальянцы отличаются общительностью и мягкостью. Японские и другие восточные компании в дополнение к профессионализму ценят преданность фирме, управляемость, бесконфликтность, коллективизм.

Конкретные требования к психологическому типу будущего сотрудника - не прихоть фирм. От склада личности, соответствия его внутрифирменным стандартам в области коммуникации, сложившимся в фирме, зависит, сможет ли адаптироваться к этой корпоративной культуре новый сотрудник, как будут складываться его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько эффективно, в конечном счете, он будет работать.

Так, например, в американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами (Кока-Кола, Хьюлит Паккард). Не зная особенностей корпоративной культуры американцев, неосведомленные полагают, что они поощряют любую инициативу. При всей их внешней демократичности здесь не принято решать вопросы через голову непосредственного начальника. Кроме того, не достаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их. Такая же практика существует и в английских компаниях.

В немецких компаниях на прием к руководству необходимо записываться заранее, а обращаться к шефу-немцу нередко следует не только по имени и фамилии, но и с названием его должности.

Традиционно фирмы культивируют уважительное отношение не только к начальству, но и ко всем коллегам.

Любопытны тенденции в сфере кадровой политики иностранных фирм наблюдаются на российском рынке. В большинстве иностранных компаний идет процесс замены иностранных сотрудников на россиян, которые лучше знают местный рынок и обходятся вдвое дешевле (им не оплачивают некоторые статьи расходов и нет необходимости снимать жилье). Многие иностранные компании вкладывают деньги в обучение российского персонала. Например, в «Джонсон и Джонсон» заработная плата ниже, чем у конкурентов, но сотрудники проходят 4-5 серьезных обучающих тренингов в год, а также имеют возможность за счет фирмы получить образование по системе МВА.

Кадровая политика является базисным компонентом для корпоративной культуры государств Европы и Америки. Однако она должен быть «одухотворена», «оживлена» корпоративной культурой, стать частью эмоционального мира всех сотрудников компании. Только когда и служащие, и руководители четко представляют себе неслучайность, полезность того или иного положения кадровой политики, только тогда мы можем сказать, что превратили кадровую политику в часть корпоративной культуры.

**2.2 Технологии формирования корпоративной культуры**

Как отмечалось выше, формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, персонал - это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль[[14]](#footnote-14).

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

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

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

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада.

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

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

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

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

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

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

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях.

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

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

Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2.3 Корпоративная культура организаций в России**

Одним из ключевых элементов корпоративной культуры российских организаций, активно воздействующих на процессы полноправного вхождения России в мировую систему разделения труда, выступает этика бизнеса.

Деловая этика, или этика бизнеса, сравнительно недавно получила место в системе российского бизнес-образования. Но отечественных разработок и учебников по данной дисциплине недостаточно, и они слабо отвечают требованиям практического характера. Преобладает декларативность и назидательность, деловая этика преподносится в форме поучений и моральных норм, необходимых в бизнесе (доверие, честность, взаимное уважение), что составляет только часть ее предмета — нормативную этику. Много внимания уделяется этикету (как говорить по телефону, вести себя на переговорах, писать деловые письма, правильно одеваться и т.п.)1 . В исследованиях же прикладного характера, например, по управлению персоналом, специфика моральных проблем и решений часто не отражена. В итоге получается, что деловая этика — не инструмент для менеджера, а набор заповедей. И вопрос состоит в том, как их использовать в конкретных ситуациях.

В современной зарубежной литературе предмет деловой этики представлен иначе. Правила этикета изучаются отдельно, как самостоятельная дисциплина, а наряду с нормативной подробно рассматривается управленческая, прикладная этика. Речь идет о моральных аспектах таких функций бизнеса, как маркетинг и реклама, использование интеллектуальной собственности, конфиденциальной информации, электронных коммуникаций, инвестирование, управление людскими ресурсами, слияния и поглощения, профессиональные услуги, охрана окружающей среды, деятельность транснациональных компаний и др.

Научить российских предпринимателей и менеджеров применять деловую этику в конкретных ситуациях невозможно, если излагать ее только на нормативном уровне. Что касается этикета, то по соблюдению его норм нельзя судить, придерживается ли данный менеджер или организация норм деловой морали. Этикет — правила хорошего тона, которые достаточно просто выучить, а этика предполагает выбор, и подчас весьма сложный, морально оправданного и не противоречащего целям бизнеса решения.

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях:

* + **Мировой уровень (гипернормы)**. Это нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях и зафиксированные в «Принципах международного бизнеса» — всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантов бизнеса из США, Западной Европы и Японии.

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным, отраслевым и корпоративным этическим кодексам и нормам.

1. **Национальные нормы** (макроуровень, в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или в национальных кодексах этики бизнеса (например, «Двенадцать принципов ведения дел в России»). Важнейшими тут являются уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискриминации на рынке труда.
2. **Корпоративный уровень** (микроуровень, в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д. Нарушение данных правил также влечет за собой различные потери (рост накладных расходов, конфликты и конфликтные ситуации и др.). На этом уровне решаются и частные этические проблемы, которые возникают буквально на каждом шагу, особенно в сфере управления людьми.

При формировании конкретного механизма принятия решения, учитывающего этический критерий, объективно возникают трудности, связанные с противоречиями межуровневых коммуникаций и разницей в природе самих норм. Такое положение подтверждают и различия во взглядах исследователей проблемы.

Обращает на себя внимание широкая дисперсия гипотез и выводов, приводимых различными авторами и группами авторов по проблемам, связанным с взаимодействием национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

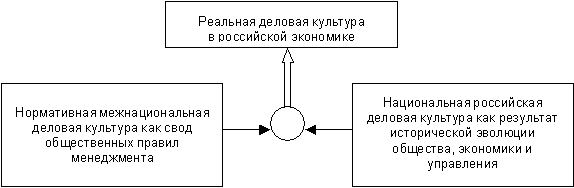
Так, сторонники одной точки зрения утверждают, что транснациональная компания в состоянии формировать собственную корпоративную управленческую культуру, включая такую ее важнейшую составляющую, как деловая этика. При этом, хотя национальные различия и должны учитываться при построении эффективной системы менеджмента в различных странах, их роль не является определяющей. Во всяком случае, можно и должно стремиться к тому, чтобы все основные этические ценности, исповедуемые материнской компанией транснациональной корпорации, а также базовые принципы ее управления были едины во всех частях мира.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что при несовпадении подходов и ценностей корпоративной и национальной деловой культур в конечном итоге доминирует национальная деловая культура. Причем попытки искусственного привнесения корпоративных правил и традиций, которые не совпадают с национальной культурой, напоминают сизифов труд. Даже если персонал филиалов и дочерних компаний «принимает новые корпоративные ценности» и искренне стремится поменять национальную поведенческую парадигму на корпоративную, в конечном счете все возвращается «на круги своя».

Подтверждением доминирующей роли национальной культуры и традиций является ставшая хрестоматийной и многократно описанная в зарубежной литературе неудачная попытка компании «МакДоналдс» приучить российских служащих радостно («по-американски») улыбаться посетителям. Как известно, в России (в отличие от США) радостно («широко») улыбаться первому встречному не принято. Внимание и доброжелательность традиционно выражаются иными знаками невербальных коммуникаций (разворот к посетителю, наклон головы, приветливое выражение лица и т.д.). Поскольку улыбки у продавцов получались «натянутыми» и ненатуральными (что чувствовали российские покупатели), руководство компании приняло решение в дальнейшем не настаивать на их «внедрении». Известный во всем мире фирменный знак радушия компании «МакДоналдс» не прижился на почве русской культуры[[15]](#footnote-15).

Основной подход к формированию культуры бизнеса на корпоративном уровне в условиях глобализации базируется на следующих положениях:

1. Деловая этика является одной из основ глобализации экономических процессов. Освоение этических норм бизнеса снимает «культурные» барьеры установления технологических цепочек между компаниями разных стран. Кросс-культурный аспект отношений обеспечивает эффективную кооперационную интеграцию в рамках международного разделения труда только при отсутствии организационных барьеров (например, в виде политических мотивов решений, завышенных таможенных преград) или дискриминационных правил взаимодействия фирм разных стран по отношению к России, которые пытается установить ВТО.
2. Механизм формирования национальной деловой культуры (рис.2) необходимо рассматривать как подстраивание реальной существующей модели и норм на национальном уровне к нормативной деловой культуре. При этом последняя рассматривается как свод абстрактных правил, интегрирующих мировой опыт менеджмента, а не его национальные модели.



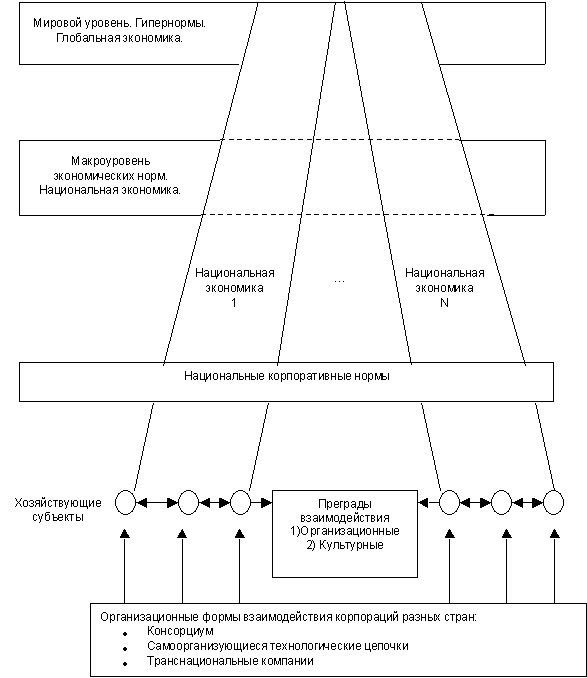
**Рис. 2 Схема формирования российской национальной деловой культуры в условиях глобализации**

Реальная российская деловая культура — это постоянное совершенствование национальной модели в направлении творческого осмысления российской практики применения свода обобщенных правил менеджмента в хозяйственной деятельности. С одной стороны, это рационализация внутрифирменных процессов в условиях России, с другой, — практика взаимодействия с российскими партнерами и партнерами из стран СНГ, с третьей, — опыт хозяйственных связей с зарубежными партнерами из стран с развитыми рыночными отношениями, с четвертой, — практический опыт хозяйствования, представляющий эволюцию практики управления, начиная с советского периода, и изменение подходов и методов управления, произошедших за последние десятилетия.

Вместе с тем, условия глобализации экономики обусловливают творческое наполнение национальных норм корпоративной культуры российской экономики в условиях постоянного сокращения преград межнациональных хозяйственных связей, а также их современных организационных форм: от самоорганизации технологических цепочек производства и реализации на международных рынках до транснациональных компаний. Структуру процессов формирования национальных норм корпоративной культуры в рассмотренном направлении можно представить в виде рис. 3.

Реализация рассмотренных принципов в деятельности менеджеров сталкивается с определенными трудностями. Для руководителей, привыкших к количественным критериям эффективности и испытывающим нехватку времени, этические решения часто бывают тягостными и неопределенными, и они хотят ими пренебречь. Большую трудность для них представляет и оперирование разными уровнями этических норм. Гипернормы иногда противоречат микроуровневым нормам и другим конкретным задачам бизнеса. Помочь здесь могут стандартные приемы (хотя и в ограниченной степени) и некоторые новые рекомендации американских специалистов по введению этических решений в практику управления.

Идеальных, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон управленческих решений практически не бывает. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним — оценить качество моральных аргументов.



**Рис. 3 Структура процессов формирования национальных норм корпоративной культуры**

Содержание наиболее распространенных в новом веке принципов построения этической аргументации сводится к следующему. Согласно принципу утилитаризма, действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести наибольшую пользу наибольшему числу лиц. Из суммарной пользы вычитается объем причиняемого ущерба, и если он перевешивает, действие (решение) неэтично. Если все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло». Согласно принципу нравственного императива, моральные решения не должны зависеть от конкретного результата. Любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и многих[[16]](#footnote-16).

Применение обоих принципов ограничено его сложностью. Выявить круг лиц и организаций, чьи интересы могут быть затронуты решением, просчитать все последствия, а, главное, определить, чьими интересами поступиться, бывает трудоемкой, а то и невыполнимой задачей. Так, расширение кредита выгодно потребителям, но может сократить поступление прибылей, нанести ущерб компании и акционерам. Успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но от нее несут убытки работодатели и клиенты, страдают потребители. Решить, какое зло «наименьшее» одним методом вычитания невозможно. Хотя в современной этике бизнеса применяются (в модифицированном виде) принципы утилитаризма и нравственного императива, для решения ряда сложных вопросов используются и другие методы.

При возникновении конфликта между этическими нормами разных уровней его рекомендуется решать по принципу приоритетности. Такой конфликт возможен при размещении филиалов компании в странах или регионах с другой культурой, чем у центрального подразделения. Хотя гипернормы и макронормы должны доминировать, следует считаться и с микронормами. Например, если компания из развитой страны создает предприятие в отсталой стране, она вводит принятые в стране базирования материнской компании правила техники безопасности, запрещает несправедливую дискриминацию при найме и детский труд. Считается, что данные гипернормы отвечают как интересам отсталой страны, так и ее развитых партнеров. Однако оплата труда должна соответствовать местным стандартам, чтобы не дестабилизировать экономику и выдержать принцип справедливости в отношении других предприятий.

Современная этика бизнеса отдает приоритет тем локальным нормам, которые четко формулируются. Противоречивые или неясные нормы трудно использовать для принятия решений. Неоднозначен, например, вопрос о применении физического труда женщин. В некоторых странах их используют на тяжелых работах, чего не принято делать в развитых странах, и конфликт норм налицо. Если решать такой вопрос на основе местных обычаев, моральные соображения все же не должны полностью игнорироваться. Можно, например, ввести специальные программы облегчения условий труда или систему компенсаций. Важно, по мере возможности, обеспечить «подгонку» норм и их логическую взаимосвязь.

Для бизнеса естественна ведущая роль экономического обоснования принимаемых решений, но это не значит, что этика либо безоговорочно уступает, либо препятствует экономической или иной выгоде. Менеджеры зачастую напрасно приписывают этике «антиприбыльную» направленность и исключают ее из рассмотрения. Такая позиция ошибочна: при выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или другого фактора, или чтобы другие факторы усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она скорее направлена на выработку всесторонне обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Для эффективного использования этики в процессе принятия решений необходимы по меньшей мере два условия — высокая организационная культура и внимание менеджеров к этическим решениям. Последнее характерно для тех компаний, где высок уровень корпоративной культуры, где руководители являются подлинными лидерами, где положение «этичный бизнес — это хороший бизнес» разделяется всеми, стратегия и тактика подчинены удовлетворению запросов основных участников бизнеса и сложился гибкий механизм приспособления к меняющемуся внешнему окружению. В таких компаниях убеждены, что этика — это необходимое, хотя не достаточное условие хорошего бизнеса, и что она поддерживает корпоративную культуру на должной высоте, что помогает укреплять бизнес.

Согласно одной из существующих моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по следующей схеме:

1. Собирают информацию для всестороннего обоснования решения. Если решение затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия.
2. Подбирают соответствующие этические гипернормы и микронормы. Если между ними возникает конфликт, применяется правило приоритетности: доминируют первые, а из вторых предпочтение отдается тем, которые согласуются с первыми, выстраиваются с ними в логический ряд и формулируются четко и понятно. Например, одни компании соблюдают конфиденциальность переписки служащих по своей электронной почте, ссылаясь на неприкосновенность посланий, другие контролируют ее, мотивируя это своим правом собственности на компьютеры и сохранением служебной информации. Этическим решением является недвусмысленное, четкое и ясное заявление компании о своей политике в отношении использования ее компьютеров служащими (независимо от конкретного содержания такого заявления).
3. Исключение неприемлемых вариантов решений. Подготовка двух вариантов их этического обоснования: желательное и минимально приемлемое.
4. Выявление возможностей преобразования минимально приемлемого этического обоснования в желательное. Это происходит в силу внешнего давления или производственной необходимости. Например, на предприятии имеет место конфликт двух этических гипернорм: неприкосновенности частной жизни и моральной ответственности работодателя за жизнь и здоровье занятых. Последняя реализуется через правила техники безопасности. На данном предприятии эти правила требуют тестирования сотрудников на употребление наркотиков и алкоголя. Поскольку такие проверки безвредны, но абсолютно необходимы, они этичны, а неприкосновенность частной жизни отходит на второй план. Однако работодатель несет ответственность за добросовестность тестирования, чтобы исключить увольнения из-за неправильно сделанного анализа.
5. При недостаточности этического обоснования принимаемого решения следует руководствоваться другими обоснованиями — экономическими, технологическими, социальными или политическими. Скажем, сокращение штатов при реконверсии или модернизации производства трудно осудить или оправдать с моральной точки зрения, если оно диктуется производственной необходимостью или политическим давлением. Суммарный выигрыш от такого сокращения (экономический, технологический, политический) преодолевает моральные соображения, нацеленные в пользу сохранения рабочих мест. Уволить же недисциплинированных сотрудников, пренебрегающих нормами морали, можно и по одним этическим соображениям.

Современное применение этики бизнеса отличается гибкостью, недогматичностью и разнообразием. Оно позволяет максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными факторами. При возникновении проблемы важно определить, в какой сфере (экономической, технологической, политической, социальной, этической) лежат желательные, минимально приемлемые и нежелательные решения, рассмотреть, можно ли усилить действие минимально приемлемых обоснований.

Российский бизнес не изолирован от мирового, и условием его развития является усвоение этических норм и приемов использования. Быстрый успех, который несколько лет назад был возможен только благодаря отсутствию конкуренции, отмыванию денег, получению льгот, обману вкладчиков, уклонению от налогов, — это все достижения вчерашнего дня. В наши дни управление предприятием в условиях усиления конкуренции, умножения числа участников бизнеса предполагает развитие законодательной базы. Но вместе с тем, положительные примеры ведения бизнеса все больше будут актуализироваться. Этические факторы принятия решений получат качественное развитие от признания необходимости их учета к конкретным методикам и способам задействования этических требований в стандартном процессе принятия бизнес-решений.

**Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДОМАШНИЙ ЭКСПЕРТ»**

В настоящее время, когда неопределенность внешней среды достаточно велика, в условиях глобального финансового и экономического кризиса многим Российским организациям и иностранным компаниям, работающим на Российском рынке, новым и уже длительное время функционирующим на рынке товаров и услуг, очень трудно создавать и укреплять свое положение на рынке. Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качеству управления, характеру решаемых при этом задач, а также методам их решения. Подходить со старыми мерками к новым явлениям экономической деятельности недопустимо. Необходима новая концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике. Такой новой концепцией для российской экономики является стратегическое управление организацией.

Несмотря на то, что концепция стратегического управления существует давно, и к рассмотрению данного вопроса обращались многие зарубежные и российские авторы, большинство российских организаций пока не осознает значение стратегического управления для долгосрочного функционирования организаций в конкурентной среде.

Стратегическое управление является чрезвычайно важным для фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими во внешнем окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителей, рост конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой отдельной фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и ещё многих факторов. Основой стратегического планирования является формирование четкой корпоративной культуры.

Работа по формированию корпоративной культуры в сети магазинов «Домашний эксперт» проводилась в несколько этапов:

* + сбор данных о наличии корпоративной культуры в организации (интервью, анкетирование);
  + анализ собранных данных;
  + оценка реального состояния корпоративной культуры.

Сеть магазинов «Домашний эксперт» сравнительно молодая организация. Она занимается продажей товаров для дома (бытовая химия, посуда, товары для бани, текстиль) Она существует на рынке города Кунгура около 3-х лет. Построение корпоративной культуры велось с создания организации. Изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

Итак, как уже говорилось выше, в первую очередь были проведены интервью с продавцами магазинов и операторами 1с, анкетирование непосредственно директора предприятия и заведующих магазинами. За основу взяты уже существующие анкеты по корпоративной культуре из них были выбраны вопросы применимые непосредственно к изучаемой организации.

Общие вопросы

1. Существует ли в компании корпоративная культура?
2. Можно ли сказать, что корпоративная культура компании едина или она состоит из разных культур?
3. Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в компании?
4. Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь сотрудников?
5. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?

Система ценностей, стандарты поведения

1. Каково предназначение компании (ее миссия)?
2. Существует ли у компании стратегия?
3. На сколько лет рассчитана стратегия компании?
4. Какие существуют ценности в компании?
5. Существует ли в компании кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?
6. Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально?
7. Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры?
8. Знают ли об элементах корпоративной культуры за пределами компании?

Девизы, лозунги, символы

1. Существуют ли в компании девизы или лозунги?
2. Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) компании?
3. Существует ли у компании фирменный знак (символ)?
4. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании:

* Рекламные носители
* Документация
* Подарки, сувениры
* Церемонии
* Средства массовой информации
* Другие

1. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль компании, существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль?

Ритуалы, традиции, мероприятия

1. Как празднуются в компании национальные праздники?
2. Как празднуются в компании личные праздники сотрудников?
3. Имеет ли компания собственные праздники?
4. Отмечаются ли успехи и достижения компании и отдельных ее сотрудников (подразделений)?
5. Какие традиции и ритуалы существуют в компании?
6. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании?
7. Насколько демократичны традиции и ритуалы компании (все ли вовлечены в мероприятия и др.).
8. Существуют ли специфические, характерные только для вашей компании традиции, ритуалы или мероприятия?
9. Мероприятия компании имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

Стиль управления, иерархия, структура компании

1. Стиль управления компанией ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?
2. Существуют ли в компании должностные инструкции для каждого сотрудника?
3. Может ли каждый сотрудник компании точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?
4. Каков идеальный образ руководителя компании?
5. Каков идеальный образ подчиненного в компании?
6. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?
7. На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?
8. В компании за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?
9. Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?
10. Существует ли в компании практика общего собрания коллектива (представительной конференции)?

Корпоративную культуру организации можно охарактеризовать как иерархическую. В организации четко просматривается иерархическая структура.

Директор

Заведующие магазинами

Операторы 1с Продавцы

**Рис. 4 Иерархическая структура сети магазинов «Домашний эксперт».**

Руководитель выступает в роли координатора. Он управляет календарными графиками, осуществляет работу с поставщиками и крупнооптовыми покупателями, контролирует выполнение планов продаж.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в получении стабильной прибыли и увеличении объемов продаж. Также организация стремиться максимально удовлетворить постоянно меняющиеся потребности покупателей путем расширения спектра предлагаемых товаров.

С каждым новым сотрудником проводиться собеседование, на котором разъясняются сформулированные ценности организации. Таким образом руководство поддерживает единую культуру сети магазинов «Домашний эксперт». Каждый новый сотрудник проходит период адаптации, который длиться около месяца. В это время новичку разъясняются тонкости фирменного обслуживания клиентов магазинов «Домашний эксперт»:

* + *стандарт, предъявляемый к внешнему виду.* В торговой зоне магазина требуется находиться только в форменной одежде – оранжевой футболке, чистой, глаженной, ухоженной. Минимальная длина юбки – 10см выше колена, возможны классические брюки. Необходимо наличие бейджа с указанием названием компании, имени (крупным шрифтом), фамилии (мелким шрифтом) и должности. Волосы должны иметь аккуратную стрижку, прическу, соответствующую стилю форменной одежды. умеренный дневной макияж.
  + *стандарт рабочего места.* Выкладка на витринах должна осуществляться в соответствие со стандартами мерчендайзинга и фирменным стилем торговой точки. Витрины должны быть чистыми. Наличие ценников с достоверной информацией – обязательно под каждым товаром. Товар должен располагаться лицевой стороной к покупателям.
  + *стандарт, предъявляемый к поведению персонала в торговом зале, общению с покупателем.* Продавцу запрещается оставлять торговую зону магазина, без согласования с заведующей. Желательно равномерно распределяться по торговому залу, чтобы клиент всегда мог обратиться к ближайшему продавцу. Необходимо всегда использовать вежливые слова и формы при общении с клиентом. Необходимо всегда проявлять к клиенту внимание, независимо от того принял он предложение о помощи или отказался от него.

В организации существует система вознаграждений за качественное исполнение своих должностных обязанностей. Это, прежде всего, устная похвала. Поощрением считается и возможность приобрести товар со скидкой до 50%. Также лучшим сотрудникам в конце месяца выдается денежная премия. Размер ее зависит от того, насколько хорошо в течение месяца сотрудник выполнял свою работу.

Существует система штрафов за нарушение норм и ценностей организации:

* опоздание на работу в первый раз – устный выговор, повторное опоздание – 50руб.
* не выход на работу без уважительной причины в первый раз – 500руб., повторный – увольнение.
* отсутствие бейджа – 50руб.
* неопрятный внешний вид, отсутствие форменной одежды – 100руб.
* ненадлежащее содержание рабочего места – устный выговор, либо 100руб.
* некорректное общение с покупателем – устный выговор либо лишение ежемесячной премии. В отдельных случаях вплоть до увольнения.

Штрафы взимаются в конце месяца, они вычитаются из ежемесячной премии.

Однако, несмотря на то, что в организации разработана и существует система штрафов, она применяется довольно редко. Только при регулярном нарушении тех или иных норм. Основным наказанием является устный выговор руководителя. Этого вполне достаточно для того, чтобы сотрудник понял свои ошибки и впредь не совершал их.

Теперь обратимся к системе ценностей организации. Формирование системы ценностей началось с определения миссии организации и ее стратегических целей. В настоящее время, в условиях глобального финансового и экономического для любой организации жизненно важно иметь четко сформулированные миссию и стратегические цели.

Миссия организации задает основное направление развития организации. Поэтому очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование миссии.

Миссией сети магазинов «Домашний эксперт» выступает обеспечение покупателей самым широким ассортиментом качественных товаров для дома по оптимальным ценам, создание максимально комфортных условий обслуживания клиентов.

Стратегические задачи организации:

1. Получение стабильной прибыли
2. Качественное обслуживание клиентов
3. Постоянное расширение спектра предлагаемых групп товаров
4. Создание новых рабочих мест путем открытия новых магазинов

Реализация миссии и стратегии организации нашли свое воплощение в символике организации. В процессе коллективного обсуждения сотрудников организации был выбран девиз: «Самый тщательный отбор». Самый тщательный отбор осуществляется не только в отношении товара и поставщиков, но также и при наборе новых сотрудников в организацию.

Далее был разработан логотип организации. Им стала лупа, которая и символизирует самый тщательный отбор.

Фирменным цветом стал оранжевый. Продавцы магазина носят футболки оранжевого цвета. В оранжевом цвете оформлены карточки для предоставления скидки постоянным покупателям. Все рекламные буклеты и информационные листовки выполняются в оранжевом цвете.

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 – коммерческое предприятие, главной цель которой является удовлетворение потребностей жителей города Кунгура в товарах для дома и получение стабильной прибыли.
2. Каждый клиент, пришедший к нам, должен получить квалифицированную помощь в выборе товара.
3. Товар, предлагаемый магазином должен быть качественным и соответствовать всем стандартам.

Жесткость в постановке целей привела к необходимости формирования дисциплинарных норм для сотрудников магазинов «Домашний эксперт». Итак, сотрудникам магазинов запрещается:

1. Ненормативная лексика;
2. Объединяться в группы по несколько человек;
3. Слишком громко разговаривать или смеяться в торговом зале;
4. Выносить за приделы магазина неоплаченный товар;
5. Общаться в торговом зале по мобильному телефону.

Также в организации хорошо развита внутренняя корпоративная культура. В организации закреплены официально несколько праздников.

Во-первых, праздничным признан день открытия сети магазинов «Домашний эксперт». Ежегодно за месяц до празднования все клиенты получают скидку на весь ассортимент товаров 5%, те покупатели, которые набираю товара на определенную сумму получают лотерейный билет. Лотерея проводиться каждый год 5 июня в День рождения сети.

Не остался без внимания и День торговли. Его празднуют выездом всего коллектива на природу. Корпоративные вечера организуются и на Новый год, 8-е марта и 23 февраля.

В магазинах отмечают Дни рождения сотрудников. Руководство организации имениннику дарит подарок из ассортимента магазина.

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 взаимодействия:**

* Постоянный и систематический обмен информацией.
* Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

**Принципы работы с клиентами:**

* Сотрудники организации обязаны вести себя с каждым покупателем вежливо, дружелюбно и тактично, не смотря на то, приобретает ли он товар, либо просто интересуется.
* Необходимо в общении с клиентом принимать на себя роль, по статусу чуть ниже клиента или равную ему, чтобы уменьшить степень его неуверенности.
* необходимо всегда предлагать клиенту свою помощь: подать т овар, положить его на место, сложить.
* при отсутствии товара необходимого клиенту предложить ему аналогичный по качеству и цене.

Немалая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. В нашей организации стиль управления скорее авторитарный. Все решения принимаются руководителем.

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 особенностях, приоритетах, также выдаются закрепленные стандарты фирменного обслуживания клиентов сети «Домашний эксперт». Это краткое руководство предназначено для того, чтобы новичок почувствовал себя причастным к деятельности организации и знал как следует себя вести с клиентами.

Сотрудники постоянно информируются об акциях, проводимых в магазинах. Обмен информацией между магазинами происходит постоянно по электронной почте.

Ежемесячно проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением корпоративной культуры: обучение, тренинги. По электронной почте рассылаются правила делового общения. Ежегодно продавцы сдают экзамен на подтверждение или повышение квалификации. Благодаря этому возможно поддерживать высококвалифицированное обслуживание клиентов.

В заключение отметим, что в третьей главе, была предпринята попытка на основании имеющихся теоретических знаний, сформировать, описать и проанализировать корпоративную культуру сети магазинов «Домашний эксперт». Были рассмотрены сложившиеся элементы, но в то же время следует добавить, что описанная система не является застывшей, монолитной. Она постоянно видоизменяется, выкристализовывается, тем самым, находясь в постоянном поиске оптимума для организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблема вступления России в мировую экономику носит многоаспектный характер. С одной стороны, это соблюдение формальных требований, признание России в качестве страны с рыночной экономикой, вступление в ВТО, позволяющее снять ряд ограничений по экспорту российских товаров в страны с развитой экономикой, в целом на мировой рынок. С другой, содержание бизнеса, его организация и набор критериев, применяемых в процессе принятия решений, и реальная корпоративная культура.

Но, к сожалению, отечественных разработок и учебников по данной дисциплине недостаточно, и они слабо отвечают требованиям практического характера, поэтому данная работа имеет очень большое практическое значение

В процессе подготовки данной работы изучено 15 источников информации, выбранных в соответствии с целями и задачами исследования. Информация обобщена по принципу выделения наиболее практически значимых элементов корпоративной культуры, снабжена примерами из практики российских и зарубежных компаний, подкреплена мнениями ведущих специалистов. На базе изученного материала разработаны элементы корпоративной культуры в сети магазинов «Домашний эксперт», позволяющие получить практическую информацию о корпоративной культуре организации.

Все специалисты-практики подчеркивают высокую значимость корпоративной культуры, как эффективного инструмента управления компанией; исследователи проблемы, как теоретики, так и практики, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их корпоративных культур.

Из всего многообразия явлений корпоративной культуры специалисты-практики уделяют особое внимание ее основным элементам.

На базе полученных теоретических данных, была разработана организационная культура сети магазинов «Домашний эксперт». Элементы культуры, а также технологии ее формирования изложены в 3 главе настоящей курсовой работы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Богатов, Д. Легко ли быть менеджером? / Д. Богатов // Управление персоналом. – 2003. - № 10. – С. 28
2. Варданян, И. С. Исследования системы управления мотивацией персонала / И. С. Вардарян // Управление персоналом. – 2005. - № 15. – С. 58 – 63.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для ВУЗов / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2001. -528 с.
4. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология : учеб. / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : «Форум»: ИНФРА-М, 2007. – 352 с.
5. Драчева, Е. Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – 2-е изд., стер. - М. : Издательский центр «Академия». Мастерство, 2002. – 308 с.
6. Жданкин, Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. - № 3. – С. 32-39
7. Матвеев, А. Особенности национального бизнеса / А. Матвеев // Экономика и жизнь. – 2001. - № 48. – С. 28
8. Позднякова, Е. Чаще смотрите в глаза людям / Е. Позднякова // Управление персоналом. – 2007. - № 7 – С. 9-15
9. Рыжкова, А. Руководитель обязан создать драйв успеха и верить в него / А. Рыжкова // Управление персоналом. – 2006. - № 19. – С. 9-17
10. Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учеб. для ВУЗов / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 2005. – 448 с.
11. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.cfin.ru
12. Портал iTeam [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.iteam.ru
13. **Психология А.Я. [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.azps.ru
14. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.marketing.spb.ru
15. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru

1. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология : учеб. / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : «Форум»: ИНФРА-М, 2007. – 352 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учеб. для ВУЗов / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 2005. – 448 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учеб. для ВУЗов / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 2005. – 448 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – режим доступа : http // www.cfin.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – режим доступа : http // www.cfin.ru [↑](#footnote-ref-5)
6. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – режим доступа : http // www.cfin.ru [↑](#footnote-ref-6)
7. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – режим доступа : http // www.cfin.ru [↑](#footnote-ref-7)
8. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-8)
9. Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учеб. для ВУЗов / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 2005. – 448 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-10)
11. Рыжкова, А. Руководитель обязан создать драйв успеха и верить в него / А. Рыжкова // Управление персоналом. – 2006. - № 19. – С. 9-17 [↑](#footnote-ref-11)
12. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-12)
13. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-13)
14. Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учеб. для ВУЗов / Э. А, Уткин. – М. : Зеркало, 2005. – 448 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-15)
16. **Quality.eup.ru [**Электронный ресурс]. – Режим доступа : http // www.quality.eup.ru [↑](#footnote-ref-16)