**Министерство образования РФ**

**Московский департамент образования**

**Московский Городской Педагогический Университет**

**Факультет психологии**

**Реферативная работа по специализации «Социальная психология. Психология управления и менеджмента» на тему:**

**Корпоративная культура организации.**

**Выполнила студентка III курса**

**очно-заочного отделения**

**Романенко Т.П.**

**Руководитель: д. психол.н., проф. Ю.М. Забродин.**

**Москва**

**2003**

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Понятие корпоративной культуры

1.1. Понятия корпоративной и организационной культуры…………………………………..стр.7

1.2. История организации и ее культура………………………………………………………..стр.9

1.3. Организационная культура как система корпоративных правил……………………..….стр.10

1.4. Организационная культура как аналог большой культуры……………………………....стр.11

1.5. Корпоративная культура как коллективное бессознательное……………………………стр. 12

1.6. Ограничения корпоративной культуры………………………………………………..…..стр.13

2. Корпоративная культура в России……………………………………………………………стр.15

3. Виды и индикаторы культуры.

3.1. Виды культуры организации………………………………………………………………..стр.18

3.2. Структура корпоративной культуры………………………………………………….……стр.19

3.3. Индикаторы культуры………………………………………………………………...……..стр. 20

3.4. Позитивная и негативная культура…………………………………………………………стр. 26

4. Изменение и формирование корпоративной культуры

4.1. Изменение корпоративной культуры………………………………………………...…….стр.28

4.2. Формирование корпоративной культуры………………………………………………….стр.30

Заключение………………………………………………………………………………………..стр.33

Список использованной литературы………………………………………………………...….стр. 36

**ВВЕДЕНИЕ**

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

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

|  |
| --- |
|  |

Культура не существует сама по себе, как брошка. Ее невозможно отстегнуть и показать как независимое явление или объект. Культура человека проявляется в его поведении, внешнем виде и в высказываниях.  
Культура организации также проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Ей нельзя заниматься отдельно, ее просто отдельно не существует. Можно сесть и составить внутренние кодексы, правила поведения, стандарты отношений. Это нужное и полезное дело. Но к сожалению, корпоративную культуру высокого уровня на этом не создать.  
 В последнее время все чаще в прессе появляются публикации, в которых авторы размышляют о том, что такое корпоративная культура. Собственно, назвать это понятие новым, наверное, было бы не правильным, так как у любой организации со дня ее создания формируется своя особенная внутренняя атмосфера. Другое дело, что только недавно отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой – может стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

Тема корпоративной культуры становится все актуальней, ее можно встретить на страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, конференциях, заседаниях HR клубов. Многие компании решают основательно подойти к этой теме и использовать весь мощный потенциал корпоративной культуры на благо развития компании.

Еще несколько лет назад почти никто не знал словосочетания “корпоративная культура”, однако она была. И, что интересно, все наши “доски передовиков труда”, значки, почетные грамоты и так далее являются классическим атрибутом корпоративной культуры многих западных компаний с давней и славной историей. А форма? Достаточно вспомнить традиционные цвета галстуков английских колледжей, символику “цехов” и странные параллели между “буржуазными” скаутами и советскими пионерами. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру - общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней. Это эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

В современной литературе существует довольно много определений понятия "корпоративная культура". Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единственно верного толкования. Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом.

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

Несмотря на то, что проблема корпоративной культуры поставлена относительно недавно, истоки ее привлекают внимание исследователей уже давно. Ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Аллан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Упоминание об этом можно найти в книге Клода Ст. Джорджа-младшего "История управленческой мысли" (The History of Menegement Thought) в главе под названием "Управленческий континуум".

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

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

*Корпоративная культура:*

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

*Мы являемся основной ценностью компании и основным конкурентным преимуществом.   
Мы - это единая команда профессионалов.   
Мы исповедуем уважение к личности и правам каждого сотрудника. Сила компании в нашем различии.   
Мы поощряем инициативу каждого.   
Мы проводим постоянное обучение всех сотрудников.   
Мы ставим четкие цели и достигаем их.   
Любое разбазаривание ресурсов и рабочего времени не соответствует нашим целям и будет решительно осуждаться.   
Мы настроены позитивно в любой ситуации. Безвыходных положений нет.  
Мы не боимся допускать ошибки. Не ошибается тот, кто ничего не делает.   
Мы открыты и честны в отношениях друг с другом. Мы не копим негативную информацию внутри себя, а честно обсуждаем ее друг с другом.   
Мы бескорыстно помогаем друг другу, бережем и заботимся друг о друге.   
Мы терпимо относимся к ошибкам друг друга, потому что совершаем их не специально».*

*Мы и государство:*

*Порядок в стране начинается с порядка в нашем доме.*

*В условиях кризиса важно помогать другим, поскольку мы связаны друг с другом.*

*Кризис и другие трудности не могут быть оправданием для неправедных действий.*

*Мы соблюдаем правовые законы.*

*Мы и клиенты:*

*Мы строим с клиентами долгосрочные взаимоотношения шаг за шагом.*

*Доверие для нас больше чем прибыль.*

*Мы обеспечиваем только высочайший уровень сервиса.*

*Мы не обещаем то, что не можем сделать, а делаем всегда больше, чем обещаем.*

*Мы будем развивать дух стремления к новому и это даст нам возможность внедрять лучшие идеи, опережая конкурентов.*

*То, что хорошо для клиента, хорошо для Компании.*

*Потребности клиента важнее личных потребностей.*

*Мы узнаем о потребности клиента до того, как она у него возникла.*

*Мы не используем незнание и недостаточную информированность клиента в своих интересах.*

То есть компания описывает принятые в ее среде постулаты и принципы, определяющие ее политику по отношению как к клиентам, так и к сотрудникам. Затронуты вопросы рабочего времени и взаимопомощи внутри рабочего коллектива. Можно ли считать это описание исчерпывающим? Для сравнения приведем еще одно подобное описание. Компания INKAP также сочла необходимым рассказать на своем сайте о том, что ее работники и руководители подразумевают при использовании этого термина:

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

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

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

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

Таким образом, можно сказать, что каждая компания имеет свое представление о корпоративной культуре. Причем это представление зависит не только от сферы деятельности предприятия, но и от многих других индивидуальных факторов, не укладывающихся в единую, общую для всех структуру. С той же уверенностью можно заявлять и о том, что каждый сотрудник имеет свое собственное понимание и отношение к этому понятию.

Этот вопрос встает и при переходе сотрудника из одной организации в другую. Например, А.Трусков, руководитель отдела продаж компании «7 цветов», отказывается брать в свой отдел менеджеров из сферы недвижимости, комментируя свою точку зрения одной фразой: «Не та корпоративная культура».

Сложно было бы перечислить все подходы к объяснению этого понятия, но все есть некоторые общие черты, выделяемые как руководителями и сотрудниками компаний, так и консультантами, имеющими возможность взглянуть на организации глазами стороннего наблюдателя, сравнить их по определенным критериям. Заслуга выделения таких критериев также принадлежит именно консультантам по развитию бизнеса, оценке персонала и т.п. Они в своей профессиональной деятельности постоянно сталкиваются с проблемой определения и формирования корпоративной культуры. Проблема начинает приобретать не только практический, но и научный характер, возникает потребность в систематизации имеющейся информации, наработанной практиками. Однако и здесь мы видим многообразие мнений и подходов к этому вопросу.

Исследователи феномена корпоративной культуры приводят множество вариантов того, от чего она зависит: от национальной идентичности и культуры или же наоборот - корпоративная идентичность полностью подчинена более мощной логике индустриального развития.

Одни ученые исследуют и анализируют особенности национальных управленческих стилей и культур: японской, американской, немецкой, британской и проч., выявляя в каждой уникальные черты, связанные с особенностями национального мышления и поведения. Так появляются модели шведского демократического стиля управления, британского - прагматичного, французского - централизованного и т.д.

Другие исследователи описывают интересующий нас феномен с точки зрения размеров и типа деятельности компании, выявляя общие закономерности управления. Например, стиль управления в компаниях, которые внедряют нововведения, более сложный, чем в компаниях, связанных с массовым производством. Более того, он основан на совершенно других принципах.

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

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

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

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

**1. ПОНЯТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

**1.1. Понятия корпоративной и организационной культуры.**

Во многочисленный источниках, посвященных рассмотрению данной темы, обычно используются два понятия: корпоративная и организационная культура. Причем в одних этим терминам придается совершенно различное значение, в других – практически идентичное. Перед рассмотрением этих понятий следует уточнить, что конкретно подразумевается по каждым из них. Таким образом, становясь камнем преткновения, организационная культура остается еще мало изученной. В литературе, посвященной проблеме организационной культуры, мы находим попытки построения схемы анализа этого феномена. В современной литературе мы находим довольно много определений понятий организационной культуры и корпоративной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единственно "верного" толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. На сегодняшний день достаточно много публикаций, в которых тем или иным образом освещается проблема корпоративной культуры, однако до настоящего времени нет работ, в которых бы специально разрабатывались достаточно надежные методы диагностики корпоративной культуры и обобщались результаты их эмпирической апробации. Связанно это в первую очередь с отсутствием понятийной разработки явления корпоративной культуры.

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ посвященных этой теме четко не разводятся такие понятия как корпоративная культура и организационная культура, хотя само существование этих определений предполагает различение феноменологии стоящей за каждым из них.

Одна из попыток предпринимается известным отечественным консультантом Т.Ю. Базаровым. Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура - это "интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии".

Однако определение корпоративной культуры, данное Т.Ю. Базаровым, не четко указывает на источник возникновения корпоративной культуры. "Корпоративная культура - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях".

Дальнейшая попытка расшифровать понятие корпоративной культуры ведет к смешению этих понятий.

По мнению других специалистов, если определяющим будет временной критерий, то организационная культура – это прошлое компании, а корпоративная – ее будущее.

Любая организация имеет свою историю, которая влияет на ее образ жизни, традиции, нормы и правила взаимодействия. Сформировавшись когда-то, такая культура сильно влияет и на людей в организации и на организацию в целом. Чаще всего организационная культура нацелена на управление данной организацией, причем ее влияние может тормозить развитие, расширение предприятия. Так, например, сложившиеся отношения между учредителями и сотрудниками не позволяют построить эффективную систему управления. В некоторой степени это образ мира, построенный на основе базовых, безоговорочно принимаемых всеми сотрудниками принципов.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Корпоративная культура живет в единой символике, посредством которой передаются ценностные ориентации, негласные правила поведения, представления о принятом и неприемлемом способах взаимодействия, лежащие в основе построения взаимодействий внутри и за пределами организации.

Корпоративная культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем.

Основу корпоративной и организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это – ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности. Поэтому мы так негативно относимся к внешней символике после пионерской организации, комсомола, пятилеток и т. п. Просто в последние десятилетия за внешним слоем ничего не стояло в глубине. То же самое может случиться и с компаниями, которые принимают за корпоративную культуру набор внешних признаков.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Среди составляющих и организационной, и корпоративной культуры можно выделить такие понятия, как ценностные ориентации, идеи, установки. Но если в рамках корпоративной культуры под этим подразумевается социально-психологический климат, то в организационной культуре это структура, модель организации.

Организационная культура имеет принципиальное значение для изучения истории и пути развития компании, трансформации системы отношений. Основу организационной культуры компании закладывают ее основатели, определяя будущие ключевые моменты развития и изменения.

Эдгар Шайн говорит о том, что на складывание организационной культуры влияют несколько групп факторов, придавая значение трудностям, с которыми сталкивается компания в процессе своего развития:

1. Трудности внешней адаптации, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т.д. При успешном преодолении этих трудностей, компания способна достичь согласия по целям и средствам их достижения, задать критерии оценки результатов работы, может корректировать действия людей и направлений развития.
2. Трудности внутренней интеграции, формирования коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт совместного решения проблем, разрешения конфликтов. Результатом этого может стать формирование общего языка и способов коммуникации, определение границ отдельных групп, фиксация правил и механизмов, определение норм межличностных отношений, формулирование важных для организации моментов ее идеологии и философии.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы выделяют образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

.

**1.2. История организации и ее культура**

Организационная культура и на глубинном уровне - неосознаваемых ценностей, и на внешнем уровне - декларируемых правил, является производной от истории организации, ее успехов и неудач. А история организации начинается с личных историй ее основателей, лидеров.

Каждый человек является носителем некой организационной культуры, ведь свой опыт организационного поведения он начинает получать еще в семье, а затем в детском саду, школе, институте и т.д. И эти опыты интериоризуются, начинают воспроизводиться автоматически, бессознательно. Вот почему, так редко удается заставить людей принять иную культуру, действовать по правилам, противоречащим всему их прежнему опыту, даже если эти правила абстрактно, теоретически очень правильные и полезные.

Итак, культура конкретной организации может быть понята только при учете индивидуальной истории ее лидеров, основателей. Но их собственные истории начинались в их первых организациях, как правило, в семьях. Именно там, они впервые услышали и получили опыт реализации своих первых мифов, принимаемых на веру, без доказательств. Они очень разнообразны, могут быть противоположными по смыслу, к ним по-разному относятся.

Но после детства начинается первый период самостоятельности. И здесь формируются мифы про свое место в мире, про то, какими должны быть отношения между людьми. А затем начинается собственный опыт работы в организации, и от того каким он был, добавляются еще некоторые организационные мифы. И дело не только в том, начинал ли человек свой трудовой опыт в министерстве, НИИ или на заводе. Существенно то, был ли этот опыт субъективно успешным.

Каждая организация по-разному структурирует среду, оценивает себя по разным критериям, руководствуется разными критериями. Если для науки первым по значимости критерием оказывается новизна и креативность и оригинальность мышления, то для производства, центральным становиться вопрос технологичности и норм, то есть реализуемости. В министерстве дается опыт дозирования ответственности и работы с бумагами, чего существенно меньше на заводе, где ответственность часто общая (первый цех не выполнил план), а документооборот значительно менее развит. Опыт работы в науке вообще уникален, здесь, как правило, значительно больше прав и свободы, привычки к принятию на себя ответственности с возможными последствиями может вообще не возникнуть - ведь открытие не сделаешь на заказ.

Но кроме, таких приоритетов возникают и культурные технологические привычки. Ни одно научное исследование не начинается без изучения литературы, опыта предшественников, а затем выдвижение гипотез и их проверка в эксперименте. На заводе обязательным оказывается разработка подробной функциональной по операционной технологии, спецификация и планирование. В министерстве будет этап согласований и выдачи заданий, приказов в письменной форме.

Для работника министерства признаком статуса и необходимым для реализации работы будет стол или кабинет, желательно с секретаршей, хороший строгий костюм с галстуком, с контрагентами в среде, возникает привычка договариваться «сверху», через их начальство, по официальным каналам, либо через личные связи.

Для ученого важно наличие хорошего компьютера, доски, возможности одеваться, как хочется, лучше в джинсы, среда рассматривается как источник информации и новых идей, с попыткой взаимодействовать на равных, устанавливать неформальные отношения, или “выводить за скобки”, как не значительную величину.

Для заводчанина нужен хороший склад, полный ресурсов и возможность пройтись по “цехам”, лично проследить, как идет работа, в крайнем случае, связаться по селектору в начале и в конце дня, со всеми подразделениями, форма одежды, как правило, не существенна, среда воспринимается как враждебная с которой надо договариваться в той части, где она поставщик и контролер, и диктовать там, где она получатель продукта.

Это поверхностное описание трех типов культур, такими, какими они обычно складывались еще в советские годы.

Существенно, что получив некий предварительный культурный опыт, любой человек, создавая собственную организацию, прежде всего, использует свой уже сложившийся опыт. Это происходит и при выборе товара, и при конструировании социального атома, и при разработке технологии.

Но, конечно же, организационная культура это не просто производная от истории лидеров. Очень многое зависит от ситуации в среде, которая сложилась в момент возникновения организации. Ведь среда, рынок для коммерческих организаций, задают требования и критерии, определяющие жизнь и смерть организации.

Организации, возникавшие в начале 90-х, выигрывали, если могли найти стабильного поставщика товаров на консигнацию, а в конце 90-х выигрывали те, кто научился работать с клиентами, а в 98 году выиграли, те, кто работал с отечественными товарами.

Поэтому, для тех, кто начинал в начале 90-х, до сих пор значим миф о том, что бизнес начинается с поиска товара, которого ни у кого нет, и поставщика, который готов пойти Вам на встречу.

У тех, кто попал на рынок позже, главным является миф о том, что “нашим главным капиталом и коммерческим секретом является наша клиентская база”.

Для начавших бизнес в 1998-ом актуален миф о безопасности работы с отечественными поставщиками.

Но на организационную культуру влияет и более частная история, история развития отрасли. Правила и мифы адекватные для производства и торговли мясом не совпадают с культурными нормами для работы на рынке электроники в те же годы и практически противоположны работавшим в те же годы мифам на рынке программных продуктов и интернет-сервисов.

Но проекция всех этих факторов на организационную культуру задает еще один важнейший показатель. Это показатель связан с историей и опытом изменения самой организационной культуры.

В одних случаях, организациям удавалось изменять свою культуру, адекватно требованиям среды и при этом сохранять хотя бы на символическом уровне те существенные характеристики, которые собственно и воспринимаются ее членами как главная особенность их организации.

В других случаях организации удалось вообще прожить всю свою историю без существенных изменений культуры (такое тоже встречается в нашей стране).

В третьих, организация постоянно меняла и ценностные приоритеты и систему мифов и правил, для того, чтобы выжить и в ней дискомфортно всем: и владельцам и менеджерам и исполнителям - своя культура не сложилась как целостность, она состоит из осколков (субкультур).

**1.3. Организационная культура как система корпоративных правил.**

В ряде работ термин организационная культура используется скорее как метафора, по аналогии с понятием “культурный человек”. Тогда можно говорить не столько об организационной культуре, сколько о “культурных” и “некультурных” организациях. Культурной при этом будет организация, соблюдающая правила “хорошего тона”. А “хороший тон” предполагает определенный набор ценностей, протокол и этикет. Нужные ценности и правила должны откуда-то возникать, на что-то опираться, из чего-то исходить.

Одни консультанты и менеджеры выводят ценности и нормы из требований среды. Тогда все эти нормы: от формы одежды и оценки качества продукции до правил взаимодействия - являются ответом на ожидания и требования клиентов, партнеров, госорганов и даже иногда общественного мнения. Можно социологическими методами, через опросы и фокус-группы, выявлять такие ожидания и формулировать соответствующие им правила. Тогда у фирмы будут ценности и нормы, отвечающие ожиданиям, их можно назвать “кодексом корпоративных правил” и продумывать систему мер, стимулирующих их соблюдение и карающих за их нарушение.

Такое понимание и реализация формирования корпоративной культуры делает ее сопоставимой и вытекающей из желаемого имиджа организации.

Ряд авторов акцентирует другой аспект корпоративной культуры - технологический. Каждая технология предполагает определенные требования к людям, в ней задействованным. И, тогда можно говорить о форме одежды, критериях оценки качества, правилах поведения и взаимодействия, оптимальных для реализуемой технологии.

Впрочем, чаще, особенно в нашей стране, корпоративные правила задаются, исходя из неких субъективных представлений руководства организации. Это может быть, например, правило запрещающее непосредственное общение между сотрудниками. Руководитель объясняет это тем, что он не любит всякие совещания и обсуждения, и, вообще, лучше пусть подчиненные общаются в письменной форме, а то непродуктивно, “на болтовню” уходит много рабочего времени.

Представление о корпоративной культуре, как наборе написанных, продекларированных ценностей и правил, вытекающих из требований социального атома или технологии, или просто из субъективных представлений лидеров организации очень популярно в настоящее время. Причем то, что такие требования к каждой организации реально можно сформулировать, и они должны учитываться менеджерами, не подлежит никакому сомнению. Сложность в том, а готовы ли члены организации выполнять эти правила и требования.

**1.4. Организационная культура как аналог большой культуры.**

Другой подход к организационной культуре развивается в основном учеными, хотя и имеет, на наш взгляд, важное следствие для практики. Сторонники этого подхода рассматривают организационную культуру как аналог традиционных культур: народов, наций, стран. Они проводят и публикуют подробные и очень интересные описания и анализ различных культур в организациях и профессиональных сообществах. Корни данного подхода связаны с социальной этнографией, направлением исследований первобытных культур. Особенностью данного направления, принципиальной, на наш взгляд, для практики работы с организационными культурами, является вывод о не конструктивности оценки одной культуры с точки зрения критериев, выработанных в другой. Например, в христианских культурах при входе в храм или любой другой дом мужчины снимают головной убор. Не выполнение этой нормы воспринимается как проявление не уважения. Оскорблением может оказаться и нахождение в головном уборе за столом. Но в иудаистской и исламской культурах, наоборот, мужчины, входя в храм должны покрыть головы. Каждая культура предполагает не просто свои обычаи и правила, но и свою символику. Фаллические символы в одних культурах используются как оскорбления, в других как символы, которым поклоняются. В одних культурах обнаженное тело воспринимается как что-то неприличное, в других, неприличным, оказывается, прятать, прикрывать свое тело. Можно приводить огромное количество таких прямо противоположных норм, различных смысловых трактований символов, но культуры различаются и базовыми критериями оценки эффективности.

В одних культурах более эффективным считается активный, и даже агрессивный человек, добивающийся богатства, высокого благосостояния, пользующийся успехом у женщин и имеющий много детей. В других, высокий статус задает отказ от мирских благ, минимизация потребностей.

Одни культуры ориентированы на изменение окружающей среды и оставляют память о себе в огромных зданиях, каналах и уничтоженных, вырубленных лесах, осушенных болотах и культивированных пустынях. Другие, наоборот, стремятся жить в гармонии с природой и максимально использовать свои знания о ней, чтобы ее сохранить.

Очень трудно представителю одной культуры удержаться от критики другой, от использования привычных критериев оценки эффективности. Ведь за правилами и символами лежат определенные ценностные приоритеты. Еще труднее бывает удержаться от копирования, соблазна перенести на другую культурную почву, то, что понравилось за границей.

Такие попытки происходят постоянно и приводят к неожиданным эффектам. Один из известных примеров описывает попытку применения такой практики в США. В начале 90-х. Американцы были поражены эффективностью японской экономики и пробовали перенести ее принципы на свои предприятия. Для этого ряд корпораций приглашали японских консультантов и давали им карт-бланш на изменения.

В одной из компаний японский консультант полностью изменил пространственные границы. Он разрушил привычные для американских менеджеров "выгородки", закрыл персональные кабинеты топ-менеджеров и посадил всех руководителей компании в одном большом зале. Все оказались на виду друг у друга.

Логика понятна. Легко можно подойти к топ-менеджеру и задать вопрос, когда он свободен. Да и контроль над менеджерами среднего звена постоянный, непосредственно визуальный. Но только оказалось, что американские управленцы так работать не могут. Им требуется личное пространство, которое можно обжить, сделать уютным и удобным. Они потребовали, хотя бы невысокие барьеры, хоть какое-то обозначение границ.

Впрочем, как известно, позже американский менеджмент вообще отказался от копирования японской концепции руководства, стало вновь модным развивать свои американские традиции в управлении.

Подобные примеры позволяют сделать вывод о том, что перенос систем и практик из культуры в культуру может приводить к мало предсказуемым результатам, оказывать эффекты отличные от тех, которые наступают в той культуре, в которой они возникли.

К такому выводу приводит и анализ опыта работы зарубежных консультантов в России. Многие из них приезжали и пробовали работать с российскими бизнесменами. В 90-ые годы это было новым и модным опытом, и на семинары с участием западных специалистов собиралось множество участников. Но чаще всего они оказывались разочарованными. А сами, известные и успешные на Западе консультанты, говорят о том, что чувствуют какой-то непонятный барьер, мешающий им устанавливать контакт и добиваться в России тех же эффектов, что и у себя на родине.

О том же свидетельствует и теперь уже достаточно многочисленный опыт менеджеров, прошедших обучение в западных бизнес школах. Многие из них говорят, что это было очень интересно, но полученные знания абсолютно не применимы, не востребованы в России.

Немецкий фонд Кербера в течение нескольких лет организовывал и проводил обучение российских менеджеров в Германии, а затем отказался от этого проекта.

Статистика свидетельствовала о том, что 60% выпускников оставалась работать в Германии, а остальные находили себе места в России, но в основном в представительствах западных компаний.

Очевидно, что любые серьезные профессиональные знания и технологии абстрактно интернациональны, всемирны, но управление предполагает большой удельный вес работы с людьми, взаимодействия и воздействия, и здесь культура имеет решающее значение.

**1.5.** **Корпоративная культура как коллективное бессознательное.**

Иной подход предлагает один из основоположников изучения культур организаций Эдгар Шайн. Он определяет это понятие, как: “глубинный уровень основополагающих предположений и убеждений, разделяемых членами организации, которые действуют бессознательно и определяют в основном “принятый без обоснований” привычный способ воспринимать и оценивать себя и среду”. При этом Э. Шайн связывает появление этих “принятых на веру”, не требующих доказательства предположений и убеждений с прежним опытом организации, в котором она могла убедиться, что все эти предположения и убеждения подтверждались, помогая выживать и развиваться в среде и решать внутренние проблемы интеграции. Для автора существенно, что нельзя искать прямых аналогий между организационной культурой и многовековой культурой наций и народов или, наоборот, путать ее с артефактами, лежащими на поверхности и осознаваемыми представлениями о ценностях и нормах.

Механизм формирования культуры при этом подходе связывается с первыми успехами организации. Стремясь выжить в среде, не распасться под воздействием внутренних факторов, сотрудники организации принимают определенные решения, осуществляют некие действия и, если эта активность оказывается успешной, то она далее уже на бессознательном уровне воспроизводится и во взаимоотношениях с внешним миром и при разрешении внутренних проблем. За первыми успешными действиями стоят какие-то неосознаваемые ценностные приоритеты. И именно эти глубинные и неосознаваемые ценности становятся ядром организационной культуры.

Они проявляются в неких неписаных правилах. Э.Шайн предлагал искать их в первую очередь в области структурирования времени и пространства.

Кроме проявлений в неписаных правилах структурирования, организационная культура может быть выявлена через анализ убеждений и поверий, то есть тех мифов, которые распространены в организации и передаются как истины, без обоснований и доказательств. Такие мифы существуют в любой организации и, действительно во многом описывают выбранное отношение к внешним и внутренним реалиям.

В качестве примеры можно привести следующие весьма распространенные мифы:

- отношения в организации должны быть не дружеские, а товарищеские;

- отношения должны быть интеллигентные, без склок;

- отношения в организации должны быть справедливые, без любимчиков;

- отношения должны быть теплые, как в семье;

- хороший продавец может продать все, что угодно;

- стыдно продавать не качественный товар;

- торговать постыдно;

- торговля высокоинтеллектуальным товаром, отличается от другой и не является постыдной;

- клиенты должны разбираться в технике;

- клиенты должны нам доверять как профессионалам;

- организация должна быть большой;

- только большая организация устойчива;

- в организации все должно быть легально;

- организация должна быть небольшой, без бюрократии и проблем с легализацией;

- нашему правительству нельзя верить, следовательно, нельзя показывать реальные доходы и финансовые потоки и т.д.

Этот список можно продолжать и продолжать. Причем что существующие мифы, действительно, очень живучи и позволяют определить, в какой момент нашей современной истории возникала организация, какой прежний опыт был у ее членов.

**1.6. Ограничения корпоративной культуры.**

Для практиков все эти научные подходы, по сути, сводятся к известной старой альтернативе управления: то ли втискивать людей в некие рамки, то ли “асфальтировать тропинки, уже протоптанные пешеходами”. Как всегда достоинства и недостатки есть и при том, и при другом подходе. И работающее решение лежит где-то посередине и находится, как всегда в управлении путем нескольких интеграций, то есть не достигается в один шаг.

Если не учитываются требования среды, если ценности и правила организации противоречат принятым в среде на 100%, то организация просто не выживет длительное время. В этом смысле среда выступает как ограничитель организационной культуры.

В современном менеджменте существует и развивается множество стандартов и общих требований, для оценки организаций используются общепринятые оценочные критерии, и все управленческие IT-технологии создаются на их основе, игнорировать задаваемые глобализацией рамки, значит, лишиться внешнего финансирования, партнерства, обречь себя на жизнь на «необитаемом острове».

Большинство из существующих стандартов носят формальный характер и не затрагивают реальное взаимодействие людей, наконец, есть возможность выбора самих стандартов.

Необходимость стандартов бесспорна. Беда в том, что эти стандарты разрабатываются в одних странах и культурах, а требование их соблюдения распространяется на весь мир. Стандарты, разработанные в США и Западной Европе, не всегда совпадают, не говоря уж о России, Азиатских и Африканских странах, где часть из них просто неадекватна реальности.

Поэтому в Российских организациях, как правило, используется лишь некоторая часть стандартов, та, которая работает, дает конкурентное преимущество в реально сложившейся в социальном атоме организации культуре. Ориентированные или уже имеющие в своем социальном атоме западных инвесторов, клиентов и партнеров организации, вынуждены в большей мере следовать стандартам, не интегрированные в международный бизнес используют их в меньшей степени. Но во всех организациях в России большая часть персонала все же воспитывалась и получала опыт управления и жизни у себя на родине, и является носителем российской культуры.

**2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ**

В последние годы появляется все больше литературы анализирующей особенности российской культуры, стремление осознать свою особость в эпоху глобализации естественно и конструктивно, сложность в том, что взглянуть на свою культуру со стороны и непредвзято удается крайне редко. Не смотря на эти сложности и риски такое самоосознание необходимо, оно позволяет найти реальные ресурсы и оценить риски, возникающие в складывающемся российском менеджменте.

Попробуем описать ряд особенностей российской культуры, складывавшейся в течение более тысячелетия, но проявляющиеся в современных организациях и менеджменте.

I. Среда воспринимается не просто как опасная, но как враждебная организации. Любой менеджер воспринимает, и государство и даже партнеров по социальному атому не просто с недоверием, но и вынужден ожидать постоянного неожиданного ухудшения ситуации, резкого и невыгодного изменения правил игры. Такое отношение к среде, естественно, требует разработки механизмов защиты. Их достаточно много, но типовыми можно считать сопротивление прозрачности, засекречивание любых реальных показателей, ведение двойной бухгалтерии, регистрация нескольких юридических лиц и разработка сложных цепочек движения денег и других активов. В последние годы типовым для крупного бизнеса стало обязательное, вынужденное движение во властные структуры с целью обезопасить свой бизнес, если не через влияние на принимаемые решения, то хотя бы за счет во время полученной информации. Все эти защитные действия дорого стоят, ложатся как обязательные расходы на бюджеты организаций, и возможны только при очень высоких нормах прибыли. В те моменты, когда нормы прибыли на рынке падают, дорогостоящие системы защиты от среды делают российские организации уязвимыми. Но значительно более ограничивающим для управления следствием ожидания негативных и непредсказуемых действий среды является планирование худших сценариев. Если среда, воспринимается как непредсказуемая и враждебная, то планировать вообще сложно, но без планирования нет управления. Тогда приходится использовать сценарное планирование, но и для сценарного планирования необходимо как-то предугадывать, прогнозировать действия среды. Если предположить, что поведение среды непредсказуемо, приходиться просто планировать наихудшее, иметь в голове ситуацию, когда “все падает, причем падает неожиданно, может упасть в любой момент”. Такая логика возможна, но неприятна, при таком подходе трудно говорить о развитии, он слишком пессимистичен. От неприятной рациональной логики приходится защищаться. Самая примитивная форма защиты просто отказаться от планирования, а, следовательно, и от управления. Более сложный вариант планирование от достигнутого, апроксимация результатов прошлого в будущее. Еще изощреннее вариант с двойственностью: планировать лучший сценарий, но для себя рассчитывать на худшее. Самый наихудший вариант вообще отказаться от объективного варианта восприятия среды, как бы ее не видеть.

II. Иная особенность связана с традиционным для Российской культуры представлением о морали.

В ситуации, когда отсутствуют или постоянно меняются, при этом не работают законы, регулирующие бизнес. Когда не защищенными законодательно оказываются абсолютно все субъекты бизнес процесса: и владельцы, и менеджеры, и исполнители, и клиенты. Отсутствует реальное страхование бизнес рисков. Необходимо найти, хоть какие-то механизмы гарантии, снижения рисков. И в первую очередь такие гарантии начинают искать в морали. Вспоминают о “купеческом слове”, ищут “порядочных” менеджеров и сотрудников, дают задание рекрутерским фирмам подобрать людей, которым можно доверять. Если в западном мире под этикой бизнеса понимается соблюдение законов и условий контрактов, то в России даже наличие законов и контрактов мало, что гарантирует. Самое удивительное, что этот культурный ресурс работает в российском бизнесе до сих пор. Разговоры о моральных обязательствах встречаются достаточно часто. Более того, подчас и решения принимаются, не исходя из логики бизнеса, а на основе моральных обязательств. Но факт заключается в том, что в ситуации отсутствия регулирующих законов и действующих санкций, бизнес взаимодействие вообще невозможно. Следует обращать внимание не на случаи обмана, а на то, что хотя закона нет, санкции за нарушение правил отсутствуют, люди бизнесмены и менеджеры принимают и соблюдают некие обязательства, даже в тех случаях, когда это им не выгодно. Конечно, за последние годы разработаны некие механизмы гарантий: это и обращение к криминальным кругам как третейским судьям, и сбор взаимного компромата, и обращение в суды, и привлечение внимания средств массовой информации - и все же культурно принятая в России вера в мораль и справедливость до сих пор работает и во многом определяет взаимодействие в бизнесе.

III. Любые опросы в России показывают высокую ценность семьи. Правда, само понятие “семья” у нас не стандартное, оно, как указывают респонденты, часто используется в широком смысле и включает не только жену (мужа) и детей, но и других близких людей. В менеджменте это приводит не только к “семейственности”, с которой регулярно боролись в Советские годы, но и к тому, что практически любая организация в России начинается с группы друзей и знакомых. Встречаются бизнес фирмы, учрежденные однокурсниками, членами Клуба студенческой песни, альпинистской команды, целой секцией восточных единоборств и т.п. По мере развития организаций этот “семейный принцип” начинает входить в противоречие с требованиями бизнеса. В любом бизнесе на каком-то этапе начинают обязательно требоваться профессионалы. Кто-то из знакомых, начинавших строить организацию смог стать таким профессионалом, подучиться, а кто-то не смог. Тогда для организации начинается тяжелый этап кризиса и многие успешные организации разваливаются именно на этом этапе.

IV. Еще одна особенность современной российской культуры, сказывающаяся на отечественном менеджменте, это ценность образования, ума и творческости (или креативности, если пользоваться западными терминами). При всех принятых, особенно в журналистских работах, обвинениях наших менеджеров в некомпетентности, в отсутствии специальных знаний реальные факты свидетельствуют о том, что эти обвинения привычны, но не справедливы. Образовательный уровень менеджеров в представительствах и филиалах западных компаний в России часто оказывается выше, чем у их коллег за рубежом. Наши менеджеры часто получают по несколько высших образований. Стоимость обучения на курсах MBA (Master of Business Administration) достигает 5000$ в год, а число желающих обучающихся там не уменьшается, а постоянно возрастает. В последние годы мы наблюдаем, настоящий бум бизнес тренингов в нашей стране, число присутствующих на рынке треннинговых компаний и цена их услуг постоянно возрастают. Наконец, последние годы неизменным спросом пользуется деловая литература, адресованная менеджерам как переводная, так и отечественная. Такой образовательный бум, безусловно, создает потенциальный ресурс отечественного менеджмента. Но в настоящее время нам часто приходится сталкиваться с его оборотной стороной. Чтение специальной литературы и обучение развивают и являются следствием всесильной веры в науку, в то, что все можно посчитать, на любой случай разработать алгоритм. Но управление не только наука, как всякая практика, она предполагает работу в условиях многофакторного мира, где много несчетных задач, где требуется наличие интуиции и “чутья”, многие решения вынуждено принимаются с опорой просто на мнение эксперта, которому доверяют.

Вторым культурным последствием веры в науку, является в России постоянное стремление к творчеству и нестандартности. Постоянные и резкие изменения среды и на уровне погодных перепадов и непредсказуемость политических решений делают привычной картину мира, в котором постоянно что-то “падает”. В таком мире бессмысленным становиться усовершенствование технологии. То решение, которое было эффективно вчера, сегодня может быть абсолютно не эффективным. Необходимо постоянно выдумывать, что-то принципиально новое.

То же происходит и в российском бизнесе. Вместо того чтобы усовершенствовать, адаптировать западные наработки, изобретаются свои методы и способы работы, или западные технологии используются совершенно в другом контексте и с совершенно иными целями. Статус рутинной работы в российской бизнес культуре, крайне не велик. Ценятся не хорошие технологи, а стратеги, способные предложить оригинальные идеи. Вместо соблюдения правил, что скучно, ищутся нестандартные решения. Но люди, способные продуцировать творческие идеи, как правило, сами являются нестандартными, плохо предсказуемыми и эмоционально неустойчивыми. Им скучно и неуютно в ситуации последовательного, неторопливого развития, они склонны к революционному пути скачков, поведению по принципу “все или ничего”. Поэтому можно восхищаться темпами развития нашего современного бизнеса, его креативности и энергетике, но и не удивляться тем огромным рискам, которые с легкостью принимают на себя наши предприниматели.

Описание влияния российской культуры на российский бизнес и менеджмент можно продолжать до бесконечности. При этом существенно, что все организации находятся и подвержены влиянию культуры среды. Более того, для того, чтобы развивать организационную культуру абсолютно отличную от средовой, необходимо воздвигать “стену”, стремиться к полной закрытости, что не только дорого, но и не эффективно. В настоящий момент в российском обществе наблюдается культурный хаос, можно встретить самые разные критерии оценки, ориентацию на самые различные ценностные приоритеты. Популярными одновременно являются как миф о том, “что стыдно быть бедным”, так и вера в равенство и социальную справедливость.

Хаос в российской культуре, который всегда предполагает возможности изменения, сказывается и на организационных культурах.

Встречаются бизнес организации, в которых социальная справедливость попадала в первые ценностные приоритеты. Но сейчас уже и много компаний, где на западный манер в первые приоритеты попадает здоровье как ценность. В одной из российских фирм увлечение западными ценностями было настолько сильным, что все сотрудники говорили между собой по-английски, и знание языка было обязательным условием приема на работу. Интересно, что реальное место денег как ценности при принятии решений, абсолютно не зависело от декларируемых в организации мифов. В некоторых из них приоритет корыстных интересов подчеркивался, в других даже не упоминался. Но реальные ценные приоритеты проявляются не в декларациях, а в реализуемых основаниях, критериях принятия решений.

**3. ВИДЫ И ИНДИКАТОРЫ КУЛЬТУРЫ.**

**3.1. Виды культуры организации.**

Корпоративная культура в компании формируется на основе таких факторов, как личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Американский социолог Ч.Ханди на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обусловливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции.

По этому критерию Ч.Ханди выделяет четыре типа организационной культуры (в виде метафорического выражения). Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все эти стации в процессе своего формирования.

1.Силовая культура («культура Зевса»).

Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином. Этот человек должен обладать личностной силой, быть неизменным лидером. Чаще всего у такого руководителя есть рядом некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе - власть и жесткий контроль.

Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда есть одно "но" - вся мобильность компании прямо пропорциональна мобильности самого лидера.

Проблема такой структуры состоит в том, что существует лимит роста компании. Дело в том, что человек, стоящий во главе зачастую не желает делегировать свои полномочия. Если контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, то при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках производит к сдерживанию роста организации.

В такой ситуации часто наблюдается большая текучка среди менеджеров среднего звена. В отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в формировании решения по тому или иному вопросу, но принимает решение все равно один человек. Единственный выход для такой компании - создать холдинг. При этом во главе каждого сформировавшегося звена также будет стоять лидер, сильная личность.

2. Ролевая (бюрократическая) культура («культура Апполлона»).

Наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Люди как бы встраиваются в ячейки.

Такая культура жестко ограничивает человека. При подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, насколько хорошо они подойдут под конкретные должностные инструкции. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается.

Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям.

3. Личностная культура («культура Диониса»).

Этот вид встречается довольно редко. Его отличие состоит в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга. Просто по каким-то причинам на данный момент им удобнее находиться вместе.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций, личных интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Такая культура не может существовать долго. Чаще всего в ней выделяется лидер, и она переходит в силовую.

4. Целевая культура («культура Афины»).

Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (интернет-рынке, например). Структура таких организаций чаще всего довольна размытая. Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в "тусовку", обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

Основное внимание в таких компаниях уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы.

Крупнейший американский специалист в области управления У.Оучи предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи, существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.   
Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура - элемент неформальных организаций и является дополнение к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

**3.2. Структура корпоративной культуры.**

Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок. Внутри каждой достаточно крупной организации существуют группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих локальных **"субкультур"**. Так, администрация и подразделения, как правило, имеют разные субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно "под крышей" общей культуры компании. В этом случае субкультуры повторяют структуру самого предприятия.

Одна или несколько субкультур могут либо существовать в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри нее как бы "второе измерение". В первом случае это будет некий "передовой отряд", в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур - упорно отвергающих то, чего хочет достичь организация в целом (руководство организации). Среди этих организационных "контркультур" могут быть выделены следующие виды:

а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

в) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

В процессе своего развития и взаимодействия субкультуры определенным образом "выстраиваются" относительно друг друга: изолируются, начинают налаживать связи, вытесняются, выстраиваются в некую иерархию.

Один из ведущих специалистов в области психологии организации, американский психолог Эдгар Шейн, на основе концепции культурологов Ф.Р.Клукхона и Ф.Л.Стродбека, выделяет различные уровни организационной культуры.

В основе ее, по мнению, Э.Шейна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями - членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые представления и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. Как правило, они формируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

Третий уровень - это внешние проявления организационной культуры. К ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии и т.д.), планировка и оформление помещения организации. Это как бы видимая часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

**3.3. Индикаторы культуры.**

Содержание организационной и корпоративной культуры для членов организации в норме остается не осознанным. Для внешнего наблюдателя (консультанта, например) она раскрывается во множестве проявлений, именно такие внешние проявления позволяют описать и понять ее.

Внешние особенности (странности).

Для внешнего наблюдателя, человека впервые оказавшегося в организации, показательным оказывается первое впечатление, когда многое в организации кажется странным и не понятным. Именно эти странности, особенности и являются первыми индикаторами организационной культуры, признаками ее наличия в организации. Ведь именно эти необычные проявления отличают данную организацию от других, и совсем не кажутся странными для ее сотрудников.

Прежде всего, можно обратить внимание на поведение людей в организации. Есть организации, где всегда в рабочее время люди двигаются по коридорам, а есть организации, в которых коридоры практически пустые, все сотрудники находятся постоянно в своих рабочих помещениях. Уже можно предположить, что в - первых поощряется непосредственное общение, во вторых, наоборот, оно либо не требуется, либо не поощряется. В некоторых организациях принято сексуально одеваться, кокетничать с лицами противоположного пола, в других сотрудники одеваются и общаются бесполо, кокетливые улыбки и шутки не приняты. Впрочем, бывает и еще более странное сочетание: море кокетства и флирта при строгой бесполой одежде, и, наоборот, эротичная одежда при холодной бесполости.

Очень показательной оказывается реакция сотрудников на присутствие постороннего визитера. В некоторых организациях такому визитеру улыбнуться, поприветствуют его, могут даже подойти и спросить, не нужна ли ему помощь. В других организациях постороннего не замечают, смотрят сквозь него.

Очень ярко характеризует организацию ее дизайн. Цвет стен может быть серым, или тускло белым, или агрессивно ярким, или пастельным. Картины на стенах могут отсутствовать, быть стандартными, или необычными и разными в разных офисах. В холлах и коридорах могут быть стулья и кресла, или мебель за пределами офисов вообще будет отсутствовать.

Наконец, язык. В некоторых организациях любят употреблять профессиональный сленг, в других принято говорить короткими рублеными фразами, где- то говорят с употреблением старорусских оборотов, во многих организациях язык уснащают иностранными словами.

Все эти признаки позволяют сформулировать гипотезы про культуру организации, но главное они формируют интегральное впечатление, чувство: есть скучные и депрессивные организации, есть агрессивные, открытые и закрытые, динамичные и медлительные.

Структурирование времени и пространства.

В каждой организации время и пространство структурированы по-своему. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно обратить внимание на ряд ключевых моментов.

Во-первых, пространственные и временные границы организации. Некоторые организации существуют с 8 до 17 часов, некоторые ненормированно по времени, до последнего посетителя, пока есть работа, некоторые ночью, и, наконец, некоторые - всегда. В терминах культуры это будет означать, что некоторые организации позволяют своим сотрудникам самим структурировать свое время за границами организации, и временные границы заранее обозначены. Другие задают неопределенность временных границ и, наконец, третьи распространяют временные границы организации на все время сотрудников, таким образом, структурируя и контролируя их всегда, тотально.

Но легко можно убедиться в существовании организаций, руководители которых задают осознанно или неосознанно временные границы исходя из совсем других не технологических требований. Тогда неопределенность временных границ будет свидетельствовать о повышенной тревожности руководителя, о стремлении контролировать своих сотрудников тотально, иметь возможности манипулирования ими. Но неопределенность временных границ, как и любая неопределенность в организации это конфликтогенный фактор. В такой организации можно предположить повышенную конфликтность, возможность эмоциональных срывов сотрудников. А значит, в организации должны существовать какие-то механизмы урегулирования конфликтов, или хотя бы работы с ними.

Границы времени в организации хорошо заметны и при наблюдении за соответствием времени назначаемого и реального. Например, если совещание назначено в 10, то когда оно начинается на самом деле - в 10, в 10.30, в 11. Приходят ли на совещание все в одно и то же время, либо регулярно кто-то опаздывает, и как реагируют на опоздание руководитель и другие сотрудники. Это очень показательно. И главное здесь совсем не

трудовая дисциплина. Время один из немногих факторов связывающих организацию со средой, оно одинаково для всех. Причем очень часто время в организации задает первое лицо. Оно опаздывает, а все ожидают. Через какое- то время те менеджеры, которые чувствуют себя уверенно в организации, зная, что шеф задерживается не менее чем на полчаса, начинают уже сами подтягиваться минут на 20-25 позже назначенного. Тогда время опоздания становиться показателем уверенности, статуса и власти в организации. Если опаздывают регулярно именно на совещание, соблюдая временные границы при других событиях, то это и показатель отношения к данному мероприятию: оно осознанно или неосознанно воспринимается как пустое, неконструктивное. При анализе может оказаться, что на таких совещаниях просто не принимается серьезных решений.

Структурирование пространства в организации не менее показательно. Пространство в организации всегда дорого, стоит денег, и его не хватает. С этой точки зрения, структурирование пространства свидетельствует о том, что в организации оценивается как главное. То есть, просто анализируя, какое подразделение, или под какие функции отдано большее и лучшее пространство, можно определить приоритеты организации. Если в организации торговый зал будет маленьким, а IT-отдел занимает большое помещение, то можно сделать вывод, что лидер увлечен программированием и современными технологиями в большей мере, чем своим непосредственным бизнесом.

Если помещение для работы сотрудников тесное, зато кабинеты руководителей просторные, то в такой организации вопросы статуса важнее бизнеса. Впрочем, можно встретить организации, где не работает даже эта закономерность и пространство распределено вне каких- либо закономерностей, просто случайно. В таких случаях можно предположить, что, в организации вообще нет ценности рационального расчета и денег. Такое встречается в нашей стране и в бюджетных, но иногда, как это ни странно и в коммерческих организациях.

О многом может сказать и конфигурация пространства. В одной из компаний можно встретить очень оригинальное структурирование пространства. В большой зале стояли столы сотрудников, а по середине стеклянный аквариум, в котором находился руководитель. Лидер организации был горд найденным решением, он считал, что таким образом постоянно контролирует сотрудников. То есть, в терминах организационной культуры, в этой организации существовал миф о возможности и эффективности постоянного визуального контроля.

Нормы и правила.

В каждой организации существуют какие-то писаные и неписаные правила. Некоторые из них выполняются, некоторые нет. Не выполнение правил может контролироваться или не отслеживаться. За невыполнение правил могут быть определены некие санкции или нет. Это очень показательный индикатор.

Во-первых, без норм и правил управление в принципе невозможно. И потому, в какой сфере деятельности организаций больше правил, отличаются ли, противоречат ли друг другу эти правила можно судить, является ли управление системным.

Во-вторых, показательным является то, что известно ли персоналу об этих правилах.

В-третьих, для культуры существенно, а собственно исходя из чего, из какой логики выводились эти правила? Какие ценностные приоритеты и мифы за ними стоят? Противоречат ли эти правила, нормам и требованиям, задаваемым из вне, технологическим нормам, технике безопасности?

Часто в организациях можно столкнуться с различными представлениями о правилах на разных этажах иерархии. И тогда говорят о различных субкультурах менеджмента и исполнителей. В такой ситуации можно предположить сложности, как в управлении, так и в обычном взаимопонимании.

В-четвертых, существенно навязаны ли правила сверху, или они выработаны совместно, и за ними стоит некий контракт, обязательства сторон и существует механизм их изменения.

Существенно, что в организации, где вообще нет правил, которые всеми все же выполняются, нет ни единой организационной культуры, ни управления, ни группы.

Мифы.

Обычно, в организации легко услышать принятые без доказательств утверждения и поверья, коль скоро Вы начинаете задавать вопросы о мотивах принятых решений.

Например, в фирме, торгующей информационными продуктами и имеющий информационный портал, логично спросить, а рекламируют ли они свои продукты в Интернете, продают ли их через свой портал. Если Вы получаете ответ, что информационные продукты через Интернет не продаются. Можно уточнить, а пробовали ли сотрудники осуществлять такие продажи, и узнать, что не пробовали никогда.

Таким образом, буквально, задавая простые вопросы, с целью понять историю и критерии принятия решений в компании, Вы обязательно столкнетесь с мифами. Другое дело, что члены организации воспринимают их не как мифы, а как реальность.

Мифы выполняют очень важную роль в организации. Психологические исследования восприятия давно экспериментально выявили избирательность этого процесса. Люди всегда делят поступающую информацию на фигуру и фон, сигнал и шум, категоризируют ее. Такие фильтры восприятия позволяют быстро вычленить главное среди моря информации и сигналов. Причем, этот процесс происходит бессознательно.

Организационные мифы позволяют задать единые или, во всяком случае, похожие фильтры, члены организации воспринимают себя и среду через призму одних и тех же фильтров и поэтому хорошо понимают друг друга.

У всякого явления есть оборотная сторона, если по каким- то причинам у организации меняются системообразующие функции, резко меняются условия среды, например, мифы могут стать неадекватными, перестать работать.

Вообще пренебрежительное отношение к мифам, развиваемое научным подходом не справедливо. Достаточно вспомнить, что еще 200 лет после открытия Коперниковской картины мира, моряки использовали систему Птолемея. Просто потому, что она позволяла успешно ориентироваться, была привычной и работала.

Система поощрений и санкций в организации.

Одна из важнейших составляющих управления - система мотивации, тоже носит культурный характер. Причем, слова могут называться одни и те же, но содержание подразумеваться разное в зависимости от опыта, от прецедентов в организации.

На, казалось бы, простой вопрос: “За что Вас могут уволить?”- члены организации дают очень разные ответы, или вообще не могут ответить. Эти ответы находятся в широком диапазоне: за опоздание, проявленную инициативу, не выполнение конкретных должностных обязанностей, разглашение организационных тайн, за что угодно, если не понравишься руководству. Эти ответы хорошо характеризуют как степень неопределенности заданную в организации, так и преобладание эмоциональных отношений и ценностей над рациональными, или, наоборот, о приоритете бизнес-ценностей.

В некоторых организациях, как правило, построенных по семейному типу, вообще не принято никого увольнять, в наказание штрафуют или подвергают остракизму, понижают в статусе.

То же разнообразие наблюдается при поощрениях. В одних организациях премию выдают всем, чтобы никого не обидеть. В других, вознаграждение высчитывают, как в студенческом строй отряде, по справедливости через коэффициент трудового участия. Есть организации, где вознаграждение каждого пытаются привязать к прибыли компании. В некоторых компаниях надо просто объяснить начальству, что очень нужны деньги на квартиру, на лечение детей, на отдых.

Внутренняя мотивация, также очень разнообразна: от повышения по службе и расширения социального пакета, до допуска в неофициальный круг общения начальников.

Изучение таких систем вознаграждения и наказания позволяет выявить смешение культурных норм. Например, в организации вознаграждения и штрафы, могут считаться интимным вопросом - деньги выдаются индивидуально в закрытых конвертах, в тоже время все в организации могут знать о доходах друг друга и активно их обсуждать. При этом руководство такой организации может быть уверено, что “у нас, как на западных фирмах, люди не знают и не интересуются чужими деньгами, не заглядывают в чужой карман”. Такой анализ позволяет выявить и различать работающие, и лишь декларируемые нормы и мифы.

В целом изучение системы вознаграждений и наказаний позволяет выявить наличие единых или различных на разных уровнях иерархии критериях оценки эффективности людей и организации в целом.

Легенды, герои и антигерои в организациях.

В каждой организации существуют некие сказания, истории, сплетни о том, что происходило в прошлом и происходит в настоящее время. Степень соответствия этих сказаний истине бывает разной, но все эти истории являются проявлением культуры и не только демонстрируют, но и формируют отношение сотрудников к своей организации и среде. Наиболее показательны в этих истории главные действующие лица, герои и антигерои. Герой всегда является носителем главных ценностей и норм организации, антигерой совершает поступки, в организации осуждаемые. При серьезном расслоении организации, образовании субкультур и сказания, сплетни оказываются разными. Либо одно и то же событие по-разному интерпретируется, либо внимание сотрудников привлекают разные события, то есть выделение фигуры и фона, критерии выделения главного в субкультурах различны.

Ритуалы и символы.

Каждая развитая культура имеет свои ритуалы. Под ритуалами при этом подразумеваются повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение. Для того чтобы понять смысл любого ритуала необходимо обратиться к истории его возникновения, которую не всегда знают все его участники. История позволяет понять, почему он именно такой, что означает каждое составляющее его действие. Но прикладной смысл ритуала в том, что он оказывает эмоциональное воздействие на участников, влияет на их бессознательное, задает ощущение приобщенности и единства.

В современных российских организациях ритуалам уделяется, как правило, мало внимания. Часто даже первые лица организации не понимают их значения и стараются уклониться от участия в них. И все же ритуалы в организациях существуют. Ритуальный характер приобретают совещания, “вызовы на ковер”, доверительные беседы с первым лицом, процедура приема нового сотрудника.

Смысл ритуалов и организационных символов в трансляции традиций, ценностей и одобряемых состояний, что необходимо как для старожилов, так и неофитов.

В организациях, лидеры которых осознанно используют ритуалы и символы в управлении, процедуры специально разрабатываются и совершенствуются. Осознанно могут выделяться роли участников, в организациях распространяется способ интерпретации отдельных символов и последовательности элементов ритуалов.

Большое внимание уделяется ритуалам и во многих крупных зарубежных корпорация.

То, что в наших организациях, особенно в последние годы, ритуал, осознанно не используется в управлении, приводит к тому, что некие обязательные процедуры воспринимаются и интерпретируются сотрудниками стихийно и произвольно, что приводит к неопределенности, взаимному не пониманию и повышению тревожности.

Существенно для ритуалов и символов то, что они, воздействуя на бессознательном уровне, задают психологическое состояние, как отдельных участников, так и всей организации в целом. Анализируя, какие состояния вызывают принятые в организации ритуалы и символы можно понять желаемый, одобряемый в культуре психологический настрой. Есть культуры, построенные на страхе и дискомфорте сотрудников. Именно через этот страх и желание понизить дискомфорт они стимулируются к действиям.

В других культурах ритуалы, наоборот, вводят сотрудников в состояние единения на основе гордости за свою организацию. Часто то же чувство единства и сплоченности достигается через противопоставление и ненависть к “врагам”.

Отдельно необходимо отметить ритуал инициации, ввода новых сотрудников в организацию. Он занимает особое место, так как его просто не может не быть. При этом функция данного ритуала очень важна, ведь он не просто демонстрирует отношение организации к своим сотрудникам, он сразу вводит неофитов в организационную культуру и запечатлевается. Это своеобразный образец, которому новички следуют, и который задает их ответное отношение к организации.

Очень часто в быстро растущих организациях сотрудников нанимают на работу, не успевая оборудовать им рабочие места. Да и встретить с ними руководителю бывает долго некогда. Новички слоняются по помещениям, отвлекая других сотрудников, включаются в какие-то работы и отношения, получая случайную информацию и об организации и о ее менеджерах и клиентах. В некоторых организациях предполагается, что такой ввод нового сотрудника - это тест: выплывет или не выплывет брошенный в воду. Конечно, если “не выплывет”, то потери организации сводятся к тем деньгам, которые ему были выплачены за весь период, пока он сам или его начальники приходили к выводу, что ему не место в организации, да к негативной информации, которую будет распространять этот сотрудник после своего ухода.

Значительно больший риск для организации представляют те, кто “выплыл”, ведь совершенно не прогнозируемо где они выплывут, то есть рост становиться не планируемым, а значит не управляемым, а это очень дорого. Такие расходы могли себе позволить некоторые привилегированные советские организации с неограниченными финансовыми ресурсами. Для современных коммерческих организаций эти расходы непомерны.

Табу.

Во многих организациях существуют запретные темы. Нельзя говорить о чувствах, о размере зарплат, нельзя демонстрировать и проявлять сексуальность и т.п. Наличие такого табу приводит к тому, что часто можно встретить бесполые организации.

И, наконец, в некоторых организациях Вам с легкостью расскажут о коммерческих секретах, но на вопрос о размере зарплаты, возмущенно ответят, что эта тема обсуждению не подлежит. Впрочем, позже вы узнаете, что знакомый программист, конечно, же, уже давно всем рассказал о должностных окладах и премиях.

Но зная, что запрещено проявлять в организационной культуре, всегда логично поискать, где же и в какой форме эта запрещенная часть реальности проявляется.

Ценности и внутренние критерии эффективности.

Комплексный анализ вышеописанных индикаторов, а также наблюдение реального взаимодействия в организации и выявление повторяющихся выборов, осуществляемых при принятии управленческих решений, позволяет достаточно достоверно говорить о реальных ценностях, лежащих в основе существующей в организации культуры.

При этом можно оценить степень расхождения между декларируемыми и реально “работающими” ценностями. Выявить ценностные приоритеты. Знание таких ценностных приоритетов в организации позволяет не только понять логику уже принятых решений, но и предсказывать к каким выборам будет склонна организация в будущем, до тех пор, пока эти приоритеты не изменяться.

Например, если ценность креативности в организации выше, ценности денег и значимости самого существования организации можно ожидать сложных, наиболее рискованных и, как правило, запаздывающих решений.

Если в организации в первые ценностные приоритеты вообще не попадают материальные, связанные с физическим существованием ценности: жизнь (как физическое существование человека), деньги, здоровье и т.п.- то организация, как правило, будет носить тоталитарный характер, агрессивно относиться к среде, находиться в состоянии борьбы или подготовки к отражению нападения.

Ценностные приоритеты задают и внутренние критерии оценки эффективности организации и ее сотрудников, иерархию этих критериев.

Внутренние критерии эффективности позволяют понять, казалось бы, самые не логичные и кажущиеся внешнему наблюдателю глупыми решения и действия.

В ряде организаций поощряется зарплатой и премией не тот, кто приносит большую прибыль, а тот кто кажется креативнее, умнее. В других, главным критерием при решении вопроса о вознаграждении оказываются потребности человека, как при коммунизме: сотруднику надо дать больше денег, потому что у него трое детей, потому что он только женился, потому что он попросил больше. В некоторых организациях размер вознаграждения сотрудника зависит от его лояльности к конкретному менеджеру, что приравнивается к лояльности к организации. Есть организации, где основной критерий справедливость, в них либо пытаются вычислить коэффициент трудового участия, либо всем платить поровну, одинаково.

Что интересно, по наблюдениям М.А.Иванова и Д.М.Шустермана, в российских организациях крайне редко вознаграждение сотрудников зависит только от принесенных ими в организацию денег в форме дохода или сокращения расходов, в большинстве организаций такие показатели вообще не считаются. И опять в основе таких решений лежат не всегда осознаваемые внутренние критерии.

Можно даже проследить возможные варианты последствий для организации введения различных критериев. Стоит организации принять как основной критерий быстрый рост, как расходы начинают резко опережать доходы, съедать прибыль. Достаточно сделать ведущим критерием безопасность и начинается отказ от всех бизнесов связанных, как кажется, с криминалом. Если лидеры организации хотят творчества, новизны и эксклюзивности, то они не ценят, а иногда и просто не замечают, лежащие на поверхности, “тупые” и легко тиражируемые товары и услуги, позволяющие принести деньги без особых затрат.

Собственно весь анализ и реконструкция организационной культуры имеют смысл, если они позволяют сформулировать и осознать внутренние ценности и критерии оценки эффективности. Только это осознание позволяет оценить существующие в организации человеческие ограничения и возможности, разработать адекватные миссию и стратегию.

**3.4. Позитивная и негативная корпоративная культура.**

Характер корпоративной культуры описывается системой признаков, заданных по трем основаниям.

1) Степень взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации. По этому основанию культуры можно подразделить на "стабильные" (высокая степень адекватности) и "нестабильные" (низкая степень адекватности). Стабильная характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Не ставильная отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также "колебаниями" социально- психологического статуса работников.

2) Степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей. По этому основанию выделяются "интегративная" (высокая степень соответствия) и "дезинтегративная" (низкая степень соответствия). Интегративная характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) Содержание доминирующих в организации ценностей По этому основанию корпоративная культура организации может быть подразделена на "личностно-ориентированную' и "функционально- ориентированную". Личностно-ориентированная - фиксирует ценности самореализации и саморазвития .личности сотрудника в процесса и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная - ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно определенных моделей поведения.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить "позитивную" и "негативную" корпоративную культуру. Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная, нестабильная).

Негативная - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегратианая; стабильная, либо нестабильная).

Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений: а) отношение работников к своей профессионально-трудовой .деятельности; б) их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней; в) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к к деятельности и к предприятию. Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом адекватные им ситуации.

Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для 5ольшинства сотрудников.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой работник: а) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично дня него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности: б) реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

Негативная - отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Позитивная культура характеризуется следующим:

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

2. Осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. Ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализаций такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в аго повышении. Проофессионально-трудоаая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. Позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Позитивная корпоративная культура, ассимилирует положительные мифы, основанные не на манипулятивно-психологической пропаганде, "разоблачение" которых существенно ухудшает отношения работников к организации, а отражающие реальное положение дел. Мифы позитивной корпоративной культуры, отражая тенденции развития сферы ценностей организации ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, реализация которых в деятельности стимулирует эффективность деятельности предприятия.

**4. ИЗМЕНЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

**4.1. Изменения корпоративной культуры.**

Организационная культура всегда связана с прежним опытом организации. Именно опыт принятия решений и действий внутри и вовне организации закрепляется и в ценностных приоритетах и в нормах, и в ритуалах.

В настоящее время в России наблюдается очень быстрый рост организаций и по числу сотрудников, и по оборотам. Такой рост требует реструктуризации. Создаются холдинги и холдингообразные структуры, и ими надо управлять. Становиться актуальной задача, осознанная зарубежными крупными корпорациями уже достаточно давно.

Ведь начинается управление уже не одной, а несколькими организациями, имеющими свои системообразующие факторы, разбросанными в пространстве иногда на тысячи километров, включающими многочисленный и разнородный персонал.

Для того чтобы всем этим успешно управлять, нужны единые стандарты, о которых либо договариваются, либо задают из управляющей компании, либо, частично задают, частично согласовывают.

Меняется среда и ее требования, изменяются цели сотрудников организации, вносятся изменения в технологический процесс, и вместе с ними изменяется организационная культура. Другое дело, что она является неосознанной и наиболее консервативной составляющей организации. Поэтому ее изменения могут запаздывать, протекать медленнее, чем кому-то хотелось бы. Эти изменения могут абсолютно не осознаваться, быть незаметными для членов организации или проводится сознательно и планомерно.

На практике изменения организационной культуры связаны с выживанием организации. Если изменения протекают медленнее, чем это требуется, то организация гибнет.

Существенно, что в этом процессе развития организации, приводящем к ее изменениям или гибели организационная культура выполняет роль своеобразного “системного интегратора”. В силу своей тотальности она задает этику и эстетику организации, ограничения и возможности, сплачивающие ее сотрудников, с одной стороны, и возможность реализации системообразующих функций организации, ее технологические предпочтения и правила, с другой, и, наконец, восприятие и отношение к требованиям среды.

Зная это, можно с уверенность говорить о том, что любое системное изменение в организации предполагает изменение ее культуры. Любое системное изменение организационной культуры приведет, в конечном счете, к изменению ценностных приоритетов ее сотрудников.

Если изменение организационной культуры происходит стихийно, не управляемо, тогда оно неминуемо предполагает этап хаоса в организации. Кто-то уже пользуется новыми правилами, смеется над устаревшими ритуалами, использует новый язык. Кто-то, наоборот, придерживается традиций, выражает недовольство нововведениями. В каких-то сферах и подразделениях изменение произошло, а другие стали неадекватными новым веяниям.

Примеров таких медленных и хаотичных изменений можно приводить множество.

В торговых фирмах в нашей стране уже неоднократно менялись приоритеты в зависимости от требований среды. До 1996 года бизнес здесь полностью зависел от наличия любых, но дешевых товаров - все боролись за устойчивые отношения с товаропроизводителями, товарные кредиты, получение товара на консигнацию. Позже центральными стали поиски клиента, покупателя, готового заплатить деньги.

В последние годы эта ситуация менялась еще несколько раз. В итоге, сейчас во взаимодействии покупателя и продавца значительно больше внимания уделяется прагматическим соображениям: экономика стала преобладать над межличностными отношениями. В тех торговых организациях, где переход от товарцентрированного подхода к клиентцентрированному происходил неуправляемо, каждый раз возникал хаос, они всегда запаздывали, несли убытки, многие разорялись. А ведь такое изменение невозможно без коренных изменений организационной культуры. Ведь в организациях каждый раз должны были произойти изменения внутренних критериев оценки эффективности деятельности.

Огромный удар по организационным культурам наносили технологические новшества. Закупка западных технологических линий разрушила не одну организацию.

Еще сложнее управляемые изменения организационной культуры. Прежде всего, для такого управления необходимо осознать особенности своей культуры. Самостоятельно сделать это очень сложно, а иногда и невозможно. Ведь являясь носителем культуры человек всегда относиться к ней предвзято, эмоционально - либо любит, либо ненавидит. Возникает парадоксальная ситуация: никто не чувствует и не знает культуру лучше, чем ее носитель. Но целостное видение и объективную оценку возможностей культуры провести практически невозможно.

Именно поэтому в менеджменте чаще всего под изменением организационной культуры понимают построение новой культуры. Что с неизменностью подразумевает разрушение старой. Такие изменения приводят к потере большого числа старых сотрудников, носителей прежней культуры.

Но проблема не исчерпывается сменой персонала. Сами лидеры организации оказываются носителями прежней культуры, для ее изменения необходимо заменить и их. Реально такие смены организационных культур оказывались эффективными только в тех случаях, когда в организации приходили новые лидеры, с полномочиями и реальными возможностями, менять большую часть персонала.

Между тем, любая организационная культура имеет достаточно много степеней свободы. Ведь, как правило, все сотрудники организации имели опыт работы в иных организациях и, с благодаря этому, являются носителями нескольких организационных культур. Любая организационная культура имеет определенные необходимые ограничения, но и возможности, ресурсы для изменения. Необходимо их только увидеть и осознать. Обычно для таких изменений приглашают чужих для организации людей. Именно их инородность позволяет им задавать глупые вопросы, требовать доводы и объяснения того, что для всех носителей организационной культуры очевидно и принято безо всяких обоснований. Для того, чтобы ответить на такие вопросы необходимо осознать отсутствие доводов и объяснений, поискать их в истории, найти механизм их формирования, взглянуть на свою культуру со стороны.

При наличии сильной тревоги и недовольства сложившейся в организации корпоративной и организационной культуры, у ее членов и особенно лидеров возникает желание поменять все быстро, одномоментно. Но изменение организационной культуры, в отличие от ее смены, - это всегда длительный процесс. Необходимо сохранить сущностные черты, то, что делало организацию эффективной. Начать изменения с минимальных воздействий, запустить процесс, спланировать его во времени, задать темп изменений. Такой путь управляемого изменения организационной культуры, очевидно, предпочтителен в эффективных организациях, а также в тех многочисленных случаях, когда кардинальная смена персонала невозможна.

Но проблема не только в том, чтобы задать некие стандарты, необходимо, чтобы они реально соблюдались, выдерживались. И здесь не обойтись без правил, норм и ценностей. То есть возникает вопрос о единой культуре. Но ведь каждая из этих организаций на ряду с общими имеет и собственные системообразующие: иногда разные технологии, разные требования среды и персонала. Тогда речь должна идти не о единой культуре, а о том общем пересечении культур, культурном стержне, который их объединяет, позволяет понимать друг друга и работать совместно. То есть возникает потребность иметь некие, необходимые для взаимодействия и понимания общих нормах, о некоторых основных единых критериях эффективности, об общем языке и требованиях к персоналу, технологии, качеству продукции, управленческой культуре.

Для того, чтобы создать такую корпоративную культуру на основе организационной культуры материнской компании необходимо, во-первых, осознать собственную культуру и ее описать. Во - вторых, выделить в ней то необходимое и достаточное, что необходимо сформировать в других компаниях. В-третьих, организовать систему обучения этой корпоративной культуре и контроль за соблюдением ее требований.

Но и этого часто оказывается мало. Необходимым оказывается и система взаимных стажировок менеджеров и сотрудников и создание некоего организационного механизма мониторинга и развития корпоративной культуры.

Опыт показывает, что силовое насаждение организационной культуры материнской компании во все новые организации не оказывается эффективным. Дело не в том, что это трудно и требует больших затрат, а в том, что новые организации работают в других условиях и эта инородная культура просто не адекватна той реальности с которой они имеют дело, она делает их мало эффективными.

Поэтому формирование эффективной корпоративной культуры - это тоже всегда процесс, который должен быть спланированным и организованным, должен контролироваться и мотивироваться. Существенно, чтобы этот процесс не был односторонним, в него должны быть вовлечены сотрудники всех входящих в корпорацию организаций.

**4.2. Формирование корпоративной культуры.**

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Отметим основные его шаги:

1. определение миссии организации;
2. определение основных базовых ценностей;
3. формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;
4. описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы деятельности фирмы:  
1. Управление персоналом (на уровне руководитель-подчиненный).  
2. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками).  
3. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).

Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы.  
Поскольку деятельность и общение проявляются через действия людей, а действия определяются стереотипами, знаниями и умениями этих людей, то выделяем как объекты управления именно стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы. Культура или бескультурье проявляются именно в них. Изменить культуру - значит изменить стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы.

На пересечении трех выделенных сфер деятельности и трех объектов изменения с целью культурного преобразования фирмы формируются задачи этого самого культурного строительства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сферы деятельности** | **Стереотипы** | **Знания** | **Умения** |
| Управление | 1. Неэффективные стереотипы управленческого видения и прогнозирования. 2. Неэффективные стереотипы властного воздействия.  3. Неэффективные стереотипы управления коллективным принятием решений. | Знание практических технологий:  - планирования и оценки приоритетов,  - делегирования,  - мотивации,  - контроля,  - управления климатом,  - подбора кадров. | Умения:  - выдавать задания,  - контролировать, оценивать, вознаграждать и наказывать,  - отслеживать ход выполнения отдельных заданий и проектов. |
| Коммуникация | Неэффективные стереотипы человеческой коммуникации. | 1. Законы эффективной коммуникации.  2. Барьеры коммуникации.  3. Знания о технологии поведения:  - в обычных ситуациях,  - в проблемных ситуациях. | 1. Доносить свою позицию до коллег и начальства.  2. Вести споры.  3. Разрешать конфликты.  4. Управлять собой. |
| Обслуживание | Неэффективные стереотипы мышления и поведения, проявляющиеся в обслуживании. | 1. Знания о потребительском поведении.  2. Законы, правила и табу обслуживания.  3. Законы рекламирования.  4. Конфликтология.  5. Психологические механизмы доверия.  6. Механизмы человеческого восприятия. | 1. Создавать комфорт в отношениях с клиентом.  2. Выявлять запросы клиентов.  3. Рекламировать и заинтересовывать клиента.  4. Вести переговоры.  5. Разрешать конфликты.  6. Управлять собой.  7. Управлять трудными клиентами. |

Если бы все менеджеры и сотрудники фирмы освободились от неэффективных и мешающих стереотипов мышления и поведения, которые сильно омрачают культурный пейзаж фирмы, если бы они владели всеми указанными знаниями и умениями, то о культуре фирмы можно было бы слагать легенды.

В целом формирование корпоративной культуры, как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно несколько этапов:

- «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;

- «перевод в жидкое состояние» - планирование и проведение необходимых изменений;

- «замораживание» - закрепление результата.

При детальном изучении внутренней среды компании можно определить сразу несколько показателей  гибкость или стабильность, динамизм или порядок и контроль, единство или соперничество, интеграция и объединение или дифференциация и разделение.

Как и в характере человека, где основой является сочетание нескольких типов темперамента, так и в корпоративной культуре компании проявляются несколько основных типов культуры.

 Следующим важным дополнением к определению корпоративной культуры является выявление основных ценностей компании, то есть того, что лежит в области базовых представлений и установок: отношение сотрудников к компании, мотивация к работе, клиенториентированность, стиль управления и взаимоотношений.

Заключительный шаг этого этапа состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков, он-то и станет началом процесса изменений культуры.

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению корпоративной культуры окажутся  эффективными только в том случае, если не будут упущены такие важные принципы организационных изменений как:

- создание позитивного эмоционального фона идущих перемен – начать с малого и отпраздновать победу;

- создание общественной поддержки изменений – вовлечь авторитетных и конструктивных сотрудников;

- построение системы контроля и учета результатов –  поддерживать уверенность людей: цели достижимы;

- предоставление информации – организовать регулярную обратную связь о ходе изменений, информировать об успехах;

- реализация не только вещественных, но и символических изменений – формировать новую ментальность;

- фокусирование внимания на процессах – готовность к перестройке бизнес - процессов, если это будет необходимо.

Источниками формирования корпоративной культуры выступают:

1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;

2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторых ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника а коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые воплощаясь а способах деятельности формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

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

На основании изученных материалов, можно придти к заключению, что организационная (корпоративная) культура - это:  
 - неявное, невидимое и неформальное "сознание" организации - образ мыслей, управленческая культура (идеология управления, стили руководства и решения руководителями проблем, их поведение в целом), которая определяет политику организации по отношению к работникам, партнерам и клиентам;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Список использованной литературы:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК Госслужбы., 1996.
2. Емельянов Е.Н., Поварницына Е.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998.
3. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
4. Майерс Дэвид Социальная психология / перев.с англ. – СПб.: Питер Ком, 1998.
5. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003.
6. Хант Дейон Управление людьми в компании / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.