Содержание

Введение 3

1 Роль бизнес-культуры в современной экономике 5

1.1 Сущность и принципы формирования корпоративной культуры 5

1.2 Основные элементы корпоративной культуры 11

1.3 Зарубежный опыт формирования корпоративной культуры 13

2 Особенности российской модели корпоративной культуры 17

2.1 Особенности корпоративной культуры   
в постсоциалистической экономике 17

2.2 Современная российская модель корпоративной культуры 21

2.3 Корпоративная культура МГУ имени Н.П. Огарева 27

3 Основные направления оптимизации корпоративной культуры 34

3.1 Этапы формирования корпоративной культуры 34

3.2 Повышение эффективности корпоративной культуры 38

Заключение 43

Список использованных источников 45Введение

В настоящее время можно наблюдать увеличение интереса к организационной (корпоративной) культуре. Это связано с тем, что организационная культура позволяет в современных условиях решить ряд проблем, возникающих в организациях, и оказывает влияние на эффективность функционирования предприятий.

Одним из важнейших мотивов для исследования организационной культуры является то, что традиционные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основанные на линейности и равновесности процессов, не отвечают сложившимся в настоящем условиям. Это обусловлено рядом причин, среди которых наиболее существенными являются совершенствование и распространение информационных технологий, технологий производства, высокая степень непредсказуемости и непостоянства рыночных условий в силу изменчивости потребительского спроса и др.

Для современных фирм становится все сложнее успешно конкурировать друг с другом традиционными способами. В условиях широкого выбора современный потребитель выбирает то, что ему продают вместе с товаром – определенный стиль жизни. Поэтому имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, современным организациям требуется новая идеология управления, новый характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть, организационная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования фирм.

Однако прежде чем формировать организационную культуру, отвечающую современным требованиям рынка, необходимо установить общие тенденции и закономерности ее развития, характер и направления ее влияния на деятельность и развитие предприятий, разработать методы оценки и диагностики существующей организационной культуры фирмы.

Актуальность темы данного исследования подтверждается потребностью руководителей предприятий в ясном и четком определении понятия организационной культуры, в практических рекомендациях по формированию и развитию организационной культуры и выбору рациональной стратегии ее развития, диагностике и оценке организационной культуры, а также определения ее типа с целью принятия решения о необходимости ее изменения.

Изучение корпоративной культуры управления тесно связано с именами ученых, которые являлись основоположниками теории управления организацией таких как Файоль А., Тейлор Ф, Шелдок О. и многих других. Современное рассмотрение проблемы корпоративной культуры управления предприятием нашло отражение в работах Л.К. Аверченко, Э.А. Капитонова, Ю.Д. Красовского,   
Г.П. Зинченко, В.А. Спивака, А.И. Китова, А.В. Филиппова и многих других.

Цель исследования – на основе теоретического и эмпирического изучения корпоративной культуры управления предприятием выявить основные направления оптимизации корпоративной культуры управления предприятием.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих основных задач:

– уточнить сущность понятия корпоративной культуры;

– рассмотреть зарубежный опыт формирования корпоративной культуры;

– изучить российскую модель корпоративной культуры;

– разработать основные направления деятельности по управлению процессом оптимизации корпоративной культуры.

Объект исследования – корпоративная культура предприятия.

Предмет исследования – социально-психологические условия по оптимизации изучаемого явления.

В процессе исследования использовались общие и специальные методы научного познания: диалектической логики, системного, структурного и функционального анализа, сравнения, наблюдения, графического и эконо­мико-статистического представления результатов исследования и др.

Полу­ченные результаты могут послужить предпосылкой для дальнейших иссле­дований по вопросам оптимизации корпоративной культуры.

1 Роль бизнес-культуры в современной экономике

1.1 Сущность и принципы формирования корпоративной культуры

Успех деятельности то или иной организации в значительной степени зависит от того, насколько сотрудники этой организации объединены общими целями и общим отноше­нием к своему труду. Мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных лиц на единые цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать и облегчать общение, является корпоративная культура. Именно она делает организацию уникальной, формирует ее исто­рию и организационную структуру, правила коммуникации и принятия решений, внутрен­ние ритуалы и легенды.

Если определять корпоративную культуру как способ существования организации, то ста­нет ясно, что она будет меняться вместе со сме­ной внешних условий существования.

Корпоративная культура – комплекс раз­деляемых всеми членами организации ценнос­тей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, кото­рые создает организация по мере преодоления препятствии внутреннего и внешнего характе­ра на пути к успеху и процветанию. Она стано­вится атрибутом современной корпорации, об­ретает функциональную направленность, кото­рая предопределяет совпадение ценностей орга­низации и работника, качественное улучшение их совместной жизнедеятельности.

У каждой организации своя культура. По­добно тому, как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компа­нии. Она определяет, как служащие и менедже­ры подходят к решению проблем, обслужива­ют заказчиков, ведут дела с поставщиками, ре­агируют на конкурентов и как они в целом осу­ществляют свою деятельность сейчас и будут работать в будущем. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворя­ет собой те неписаные законы, нормы и прави­ла, которые объединяют членов организации и связывают их вместе.

В литературе по теории организации не существует еди­ного общепринятого определения корпоративной культу­ры. Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами органи­зации, как характерную черту, отличающую одну органи­зацию от другой.

Один из наиболее серьезных исследователей корпора­тивной культуры   
Э. Шейн определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была ис­пользована в прошлом и признана правильной и, следова­тельно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ воспри­ятия, представления и отношения...». Он полагает, что куль­тура проявляется на поведенческом уровне и в общеприня­тых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощу­щениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно определяется множеством других фак­торов помимо культурного.

По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия (basic assump­tions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом как само собой разумею­щееся отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях, приобретенных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Такие мо­дели поведения воспринимаются как данное, потому что они прошли испытание временем, многократно и успешно ре­шая проблемные ситуации. И этот более глубокий, внутрен­ний уровень культуры следует отличать от поверхностного внешнего, который проявляется в артефактах и ценностях.

Итак, под корпоративной культурой Э. Шейн имеет в виду набор основных понятий, изобретенных, обнаружен­ных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней орга­низации, которые «сработали» в прошлом и зарекомендо­вали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для под­ражания. Исследователь видел в корпоративной культуре некий постоянный процесс, посредством которого приня­тые в организации модели поведения передаются новым ее членам, видоизменяются и адаптируются со временем под влиянием внутренних и внешних воздействий. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом органи­зации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на поведение ее членов и на эффективность ее деятельно­сти (20, с.84).

Дж. Коттер и Дж. Хескетт, рассматривая подобно Э. Шейну поведение как часть культуры, выделяют два уровня ее: ценностный и поведенческий. По их определе­нию, ценности – это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различ­ны: в одних это деньги, в других – технологические изоб­ретения или благосостояние сотрудников». Получив свое признание, определенные ценности стабильно и неизмен­но закрепляются в организации, независимо от того, что какие-то члены организации приходят и уходят. В отдель­ных случаях ценности становятся настолько укоренивши­мися и само собой разумеющимися, что люди не отдают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны. По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день, это «модели и стиль жизнедеятельности, которые при­ветствуются и поддерживаются в членах организации». Например, в одном коллективе люди трудолюбивы, в дру­гом – дружелюбны и т.д. Поведение легче измерить, чем ценности, хотя и поведение может быть укоренившимся (20, с.85).

Многие авторы определяют корпоративную куль­туру как набор общепринятых моделей поведения, артефак­тов, ценностей, убеждений и понятий, которые вырабаты­ваются в организации по мере того как она «учится» справ­ляться с внешними и внутренними трудностями на пути к успеху и в борьбе за выживание. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, техническое ноу-хау, способы производства и использова­ния товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего на­блюдения, расположен в умах членов организации и вклю­чает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отно­шения, способы восприятия окружающего мира.

Можно привести ряд наиболее распространенных опре­делений корпоративной культуры, каждое из которых отра­жает одну или несколько характерных черт культуры в органи­зации, но ни одно из них не передает суть этого понятия.

Л. Каммингс отмечал, что «организационная куль­тура является, по сути, решением противоречий, которые естественно присутствуют в организации».

П. Друкер рассматривал корпоративную культуру как «подлинное организующее начало». Поскольку она представляет собой среду, созданную совместной деятель­ностью людей, она ведет их к объединению совместных уси­лий без каких-либо видимых мер со стороны управляюще­го центра.

Дж. Коттер и Дж. Хескетт определяют корпоратив­ную культуру как «социально созданную реальность» и, следовательно, от того, как мы воспринимаем и реализуем культуру, зависит, как определяется культура и как она из­меняется.

Некоторые авторы разработали классификации опреде­лений и типологии школ и направлений. Например, Л. Смирсич в 1983 г. систематизировала существующие опре­деления и вывела три подхода, согласно которым корпора­тивную культуру можно рассматривать как: независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне; внутреннюю составляющую организации; ключевое срав­нение в концепции организации; суть организации.

В первом подходе корпоративная культура рассматри­вается как очень широкая категория, фоновый фактор, по­чти синонимичный понятию страны. Культура есть совокуп­ность представлений и ценностей, которые формируют в человеке общество, общественная деятельность и соци­альные взаимодействия (в семье, группе, с друзьями, опыт работы в этой и других организациях). Этот подход рассмат­ривает организацию лишь как контекст, в котором проявля­ются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений своих сотрудников.

Второй подход, по мнению М. Лоуиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами создают свои культуры. Пред­ставители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством компании посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы этого подхода признают, что в компании может существовать как доминирующая куль­тура, так и субкультуры, между которыми могут быть про­тиворечия.

Третий подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирсич, некоторые исследователи счи­тают, что «организацию следует рассматривать как культу­ру», т.е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и при­знают ее как нечто, чем организация является. Следователь­но, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация .

Большинство функций организационной культуры важ­ны как для организации, так и для каждого ее члена. Цен­ность организационной культуры для организации состо­ит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников организационная культура служит своеобраз­ным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Однако не следует игнорировать некоторые негативные аспекты организационной культуры, которые во многом влияют на достижение организационных целей. Здесь име­ется в виду следующее: организационная культура иногда может приходить в противоречие с окружающими органи­зацию условиями среды. Так, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами организационная культура перестает соответствовать этим изменениям, и тогда компании, вынужденной приспосаб­ливаться к новым внешним условиям, приходится фор­мировать новую организационную культуру и пересматри­вать систему регулирования трудовых отношений в орга­низации.

Организационная культура – это сложная и всеобъем­лющая составляющая любого производственного простран­ства. И хотя нет общего мнения о том, что представляет со­бой корпоративная культура и как она влияет на деятельность организации, все исследователи единодушны в том, что она существует и влияет.

Таким образом, **корпоративная культура** – *это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды*.

Принципы, на которые следует опираться, исследуя и оценивая состояние корпоративной культуры, можно определить следующим образом:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;

3) гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности – целью и средством развития личности и общества;

4) представление корпорации как части общества, как коллективного члена сообщества;

5) профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять корпоративной культурой.

Основные признаки культурной корпорации:

– культурная корпорация – это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);

– это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;

– это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;

– это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;

– это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке – его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);

– это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

1.2 Основные элементы корпоративной культуры

Современная корпоративная культура обеспечивает формирование мораль­но-этических ценностей и установок жизнедея­тельности корпорации, побуждающих потенци­ал интеллектуальной и духовной энергии чело­веческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии. Под непосредственным влиянием корпоративной культуры происходит упроче­ние связей (социальное партнерство) работни­ков с руководством, объединение (солидарность) работников всех уровней на ос­нове ценностей, норм и традиций организации, повышение их ответственности за качество де­ятельности. Чрез­вычайно важна ее роль в создании фирменного стиля, направленного на развитие культуры качества, процветание организации, стимули­рование удовлетворенности трудом и повыше­ние социального вклада в общество.

Назовем **основные элементы корпоративной культуры**.

*Миссия организации*– это концепция ее жизнедеятельности, обусловливаемая принци­пом социальной ответственности и являющая­ся основой всех мероприятий. Миссия выража­ет главный смысл существования организации, ее ценности, определяет ее роль в системе общественных отношений, формулирует принци­пы взаимодействия с окружающей средой. Мис­сия формирует имидж предприятия, который будет от­личать его от конкурентов.

*Командный дух, стиль руководства и лидер­ства.* Чтобы действия руководства способство­вали формированию и укреплению корпоратив­ной культуры, менеджер должен быть последо­вателен в своем поведении. Люди узнают боль­ше о корпоративной культуре из наблюдаемых поведенческих реакций, чем из вывешенных на стене лозунгов или декларируемых принципов организационной политики. Существует ста­ринное изречение: «Я не слышу, что вы гово­рите, потому что ваши поступки говорят гром­че, чем слова». Корпоративная культура пере­дается через ответную реакцию менеджера на действие работника. Последовательность в ре­акциях руководства играет основную роль в поддержании определенных культурных норм.

Одной из форм делового взаимодействия можно назвать процесс *социализации*. Какими бы эффективными ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу оз­накомиться с организационной культурой и соответствовать ей. Чтобы стать полноправ­ным членом коллектива, новому работнику не­достаточно быть хорошим профессионалом он должен овладеть всеми нормами и правила­ми, существующими в компании, и признать их. От того, насколько быстро новый сотрудник начнет воспринимать и разделять ценности организации, зависит успешность его вхожде­ния в среду и эффективность работы. Процесс, в ходе которого новые чле­ны коллектива воспринимают ценности и нор­мы, необходимые для того, чтобы войти в кол­лектив, называется социализацией. Разные предприятия по-разному организуют этот про­цесс. Одни предоставляют новичкам самостоя­тельно осваивать новую работу и знакомиться с коллективом, в других, наоборот, это состав­ляет целый ритуал.

От общения друг с другом внутри фирмы (производственный климат) будет в конечном итоге зависеть то, насколько хорошо органи­зация будет ориентирована на клиента. Орга­низационная структура должна быть создана таким образом, чтобы все были повернуты ли­цом к клиенту, а не к руководителю. Сотруд­ник несет ответственность за результаты работы перед внутренним или внешним клиентом. Начальник выполняет функцию наставника, ко­торый поддерживает своих сотрудников, рабо­тающих для клиента. Критерием оценки сотруд­ника служит удовлетворенность результатами его труда, высказанная клиентом.

*Фирменный стиль*– это существенная часть корпоративной культуры, формирующая у социального окружения впечатление об орга­низации; это лицо, облик, способ существова­ния фирмы, отличающийся совокупностью своеобразных приемов, манер поведения, ха­рактеристик общения и проявляющийся в ос­новном в поведении по отношению к субъек­там взаимодействия корпорации во внешней и внутренней среде. Его формирование – это внутреннее дело фирмы, являющееся предметом неустанной заботы всего персонала. Вместе с тем все без исключения организации осуществ­ляют внешнюю деятельность с целью создания благоприятных условий для адаптации в кон­курентной среде.

1.3 Зарубежный опыт формирования корпоративной культуры

Основу развития любой успешной компании составляет корпоративная культура. Формирование корпоративной культуры всегда связано с рядом инноваций, направленных на достижение бизнес-целей и тем самым сохранения конкурентоспособности компании на рынке.

По исследованиям Ассоциации менеджеров, умение создавать и развивать корпоративную культуру, которая стимулирует инновации и управление изменениями, относит к числу первых трех приоритетов развития бизнеса.

Корпоративная культура – это свод правил, предлагаемый компанией своим сотрудникам. Определить, на каком уровне развития находится культура в компании, можно при взгляде на людей, которые в ней работают.

На Западе корпоративные университеты появились с развитием конкуренции в условиях глобализации экономики. Поэтому так важно было каждой корпорации выявить систему коллективных и личных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации, где на первое место вышли такие понятия, как – участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество.

Корпоративный Университет как организация берет свои истоки в корпоративной Америке начала XX века, когда компания General Motors в 1927 г. впервые создала «Институт General Motors» для обучения своих сотрудников. Этот корпоративный университет работал с бюджетом около 100 млн. долл., 99 подразделениями в 21 стране, постоянным штатом из 400 сотрудников. Другой старейший университет – Hamburger University – появился в 1961 году в компании McDonald's. Он был создан исключительно для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса.

В настоящее время корпоративный университет является широко признанной и прочно устоявшейся практикой во многих крупных американских компаниях (IBM, GE, McDonald’s, Motorola). При этом, в западном понимании, он обычно определяется как «отдел или департамент, который, благодаря взаимодействию с поставщиками и проведению исследований широкого диапазона, обеспечивает обучение персонала и играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена. При этом он стратегически ориентирован на развитие отдельных личностей для эффективной работы подразделений, а в итоге, всей организации». Также Европейские компании (Siemens Management Learning), DaimlerChrysler (Германия), Heineken (Нидерланды) подразумевают под корпоративным университетом «место для обмена знаниями и компетенциями» либо как «связующее звено между передачей знаний и их созданием».

Возьмем Германию. Например, сотрудник Nutzwerk может быть уволен, если его поймают на том, что он жалуется на жизнь на своем рабочем месте. В контракте, который заполняют служащие Nutzwerk при поступлении на работу, есть такой пункт: «…жалобы в Nutzwerk запрещены…за исключением тех случаев, когда они сопровождаются конструктивными предложениями по улучшению сложившейся ситуации». Негативная энергия влияет не только на настроение работника, но и на производительность труда. «Если вы хотите, чтобы работать в вашей компании было бы интересно и весело, и если вы хотите реализовать действительно значительные цели, то вам вряд ли удастся добиться этого, если ваши сотрудники постоянно пребывают в плохом настроении. В этом случае они просто тратят время, и это время принадлежит компании», – считает руководитель компании. Даже был создан специальный Интернет-сайт «Be happy». Те люди, которые только что пришли на работу в Nutzwerk, оказываются буквально сбитыми с толку царящей в этой компании атмосферой всеобщего дружелюбия.

Один из крупнейших банков США считает человеческие ресурсы, а именно – свой штат сотрудников, своими самыми ценными активами и основным конкурентным преимуществом. Не удивительно, что в сфере управления персоналом он считается одним из лучших финансовых институтов американской банковской отрасли. Для кадров в Wells Fargo созданы отличные условия: обучение и повышение квалификации; высокий имидж бывших его сотрудников на рынке труда. Бережное отношение к персоналу – неотъемлемая часть корпоративной культуры банка.

В Японии, несмотря на длительное влияние других культурных систем, в особенности американской, традиционное представление о том, что компания – это одна семья, по-прежнему доминирует. До сих пор используется пожизненный найм сотрудников. Руководство компании стремится к стабильности и надежности, никто не хочет, чтобы менялся ее состав: все работают до последнего и рассчитывают на все сто процентов отдачи от каждого сотрудника, независимо от его семейных и прочих обстоятельств. Служащие хотят работать до пенсии и надеются, что их заслуги и лояльное отношение к фирме будут учтены. Нанимают человека после тщательной проверки биографии, нередко по рекомендации. При этом главное требование – преданность фирме.

В Японии практически во всех организациях действует закон старшинства. Начальник после работы частенько зовет молодых подопечных сотрудников в кафе, где угощает их и дает советы, как по работе, так и по личным вопросам, это уникальный способ мотивации труда. Поскольку служащие, как правило, посвящают всю свою жизнь одной компании, в организации устанавливаются тесные связи на основе коллективного взаимодоверия. На заседаниях никто не повышает голоса. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом. Если, например, выяснилось, что один из сотрудников компании сделал что-то не так, то все сотрудники – от уборщицы до директора, – кто оказался в момент получения этого известия на месте, опустят голову и искренне извинятся. До пенсии всю свою жизнь сотрудники компании проживают в одном и том же коллективе. Поэтому здесь стремятся избегать конфликтов, чтобы всём членам этой семьи было хорошо.

Таким образом, в каждой стране своя корпоративная культура – в Америке доминирует культура успеха, в Европе – согласия, в Японии – синтеза. Но основывается она на основных принципах:

– Обычно круг обязанностей каждого специалиста четко определен в должностной инструкции, компания ждет от сотрудника работы по правилам, за что и дается материальное вознаграждение;

– Практически во всех западных компаниях существуют требования к стилю одежды;

– Обязательны корпоративные мероприятия, тренинги, семинары на поддержание общекомандного духа и на развитие неподражаемости, ценности культуры компании;

– Большое внимание уделяется коммуникационной системе и языку общения в коллективе;

– Осознание времени, отношение к нему и его использование;

– Взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;

– Мотивация.

В качестве примера можно привести ряд зарубежных компаний, добившихся успеха благодаря четко выверенной корпоративной культуре и продуманной психологии управления, который скажет сам за себя: Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald’s, Boeing.

2 Особенности российской модели корпоративной культуры

2.1 Особенности корпоративной культуры   
в постсоциалистической экономике

К характерным чертам позднего периода советской управлен­ческой культуры исследователи относили преобладание «запретительной» направленности норм и правил, четкое описание функций работников, формализованные отношения, стремление к созданию условий для сотрудничества между работ­никами на всех уровнях в производстве и управлении, преиму­щественно иерархическую структуру управления, подчеркивание властных функций на каждом уровне управленческой иерархии, ориентацию на наказание за ошибки, жесткий контроль за выпол­нением должностных обязанностей и инструкций, поощрение универсализма, совмещения профессий и обязанностей, центра­лизацию принятия решений и ответственности, актуализацию (в первую очередь) стратегических задач развития организации, акцент на долгосрочном планировании[[1]](#footnote-1).

Социально-экономические и культурные реформы в постсовет­ской России привели к ряду существенных изменений трудовой мотивации работников предприятий, затрагивающих цели трудо­вой деятельности, оценку ее результатов, представления о част­ной собственности, самоидентификацию и взаимоотношения с коллективом и руководством предприятия. Изменились и методы воздействия на мотивацию, применяемые на уровне отдельного предприятия и общества в целом.

Проведем сравнительный анализ ряда характеристик трудовой мотивации для советского и постсоветского периодов развития российского общества.

В советское время труд считался естественной всеобщей обя­занностью и носил характер морального императива: «Труд наш – есть дело чести». Отказ от труда – тунеядство – морально осуж­дался подавляющим большинством населения и к тому же пре­следовался по закону. Взрослый человек был обязан работать на государственном предприятии (или, что фактически то же самое, в колхозе). Деятельность в рамках «свободной профессии» трудом не считалась – классическим примером служит дело осужденного за тунеядство поэта, впоследствии Нобелевского лауреата И. Бродского, чье неинституционализи­рованное поэтическое творчество не рас­сматривалось как общественно полезный труд. Внушение мысли о естественном характере труда было одной из основных задач механизма социализации, с реше­нием которой он в основном справлялся.

В постсоветский период основание моральной легитимации изменилось. Труд больше не является обязанностью, тем более предписанной законодательно. Необходимость трудиться мотивируется экономически как средство зарабатывать и содержать семью. Отсюда вытекает ряд следствий: во-первых, при наличии неза­висимых средств существования (напри­мер, полученного наследства, имеющих­ся сбережений, процентов по банковс­ким депозитам и ценным бумагам и т.п.) человек может вполне легально жить на эти средства, не подвергаясь обществен­ному осуждению. Соответственно, снижается и уровень контроля над доходами: обязательства индивида возникают только перед нало­говыми органами и носят пока доволь­но условный характер в силу трудности охвата всего населения и новизны про­цедур налогового контроля. Во-вторых, изменяется тендерная структура трудовой мотивации: если в советский период, как правило, работали оба члена семьи даже при наличии детей, то теперь при нали­чии достаточных заработков у мужа жена может вполне легитимно оставаться в позиции домохозяйки. Более того, имеет­ся большое количество семей, где основ­ную роль в поддержании материального благополучия играет хорошо зарабатыва­ющая женщина, тогда как муж занимает­ся домашним хозяйством. Изменяется и позиция детей, которые зачастую добро­вольно или вынужденно вовлекаются в трудовую активность в достаточно ран­нем возрасте, совмещая учебу с работой или даже жертвуя учебой ради заработ­ка. В-третьих, индивид может самосто­ятельно регулировать количественные и качественные параметры своей трудовой активности в зависимости от представле­ний о ее целях[[2]](#footnote-2).

Представление о целях трудовой деятельности в постсоветском обществе также изменилось. В советское время оно фактически носило рестрикционист-ский характер, то есть целью деятель­ности было обеспечение приемлемого, принятого в обществе стандарта жизни. Действительно, в советском обществе подавляющая масса населения жила более чем скромно, но в то же время вполне достойно с позиции объектив­ной оценки материальных потребностей. Поскольку основное окружение индиви­да находилось на том же уровне жизни, что и он сам, ощущения обделенности и депривации не возникало, а практически полное отсутствие рекламы и ограниче­ние внешних источников потребитель­ской информации даже не давало повода задуматься о необходимости зарабаты­вать больше для повышения своего мате­риального уровня.

Целью трудовой деятельности в постсо­ветском обществе объективно выступает максимизация потребления. Наемный работник в условиях капитализма стре­мится работать более интенсивно, чтобы обеспечить себе и своей семье как можно более высокий стандарт жизни (а не прос­то приемлемый, как ранее).

Развитое капиталистическое общество является обществом всеобщего потреб­ления, осуществляемого как в реальной, так и в символической форме. Товары и услуги общества потребления имеют ценность, далеко выходящую за рамки их объективной потребительной стои­мости. Они становятся символами пре­стижа и статуса, и в этом качестве опре­деляют оценку их владельца в глазах других людей. Погоня за все новыми и новыми симво­лами престижа и статуса, которые обще­ство потребления заставляет приобретать своих членов любой ценой, приобрело характер болезни. Эта болезнь активно распространяется и в постсовет­ском обществе при посредстве каналов массовой информации.

Вместе с тем имеются особенности, отличающие целевые установки труда современных российских работников. Как показывают социологические опро­сы, проведенные группой Института комплексных социальных исследований РАН, традиционное представление о том, что право на собственность является результатом упорного и честного труда, подвергается респондентами большому сомнению. Около половины населения убеждены в том, что зависимость между добросовестным трудом и богатством отсутствует, а благосостояние определя­ется личными связями и волей случая.

Как показывают проведенные в 1999-2000 гг. исследования Института социо­логии РАН, работники российских пред­приятий применяют как традиционную рестрикционистскую стратегию трудово­го поведения, так и свойственную новым рыночным условиям стратегию максими­зации труда. Первая стратегия в большей мере присуща работникам акционерных предприятий старшего возраста, а вторая **–** молодежи, ориентирующейся на част­ные предприятия.

Советские рабочие, колхозники и люди интеллектуального труда именовались «трудящимися», в то время как теперь исследователи говорят о формирова­нии нового социального слоя «наемных работников». Несмотря на типологи­ческую близость этих понятий, между ними имеются существенные различия. Согласно общепринятым представлени­ям, в социалистическом обществе отсутс­твовала эксплуатация трудящихся. Не вдаваясь в глубокий экономический ана­лиз положения дел и роли номенклатуры как фактического класса собственников, отметим, что указанное представление действительно серьезно укоренилось в сознании трудящихся.

В капиталистическом обществе наем­ные работники отчетливо сознают, что работают на некоторую корпорацию и ее конкретных владельцев. Российские же наемные работники видят оскорбле­ние своего достоинства в необходимос­ти работать «на кого-то». Особенно это касается работников сферы обслужива­ния, которые в большинстве своем так и не выработали необходимый стерео­тип предупредительного и уважительно­го отношения к клиенту как источнику своего дохода.

Советские директора всегда связывали свои интересы с интересами работников своего предприятия. Эта установка в зна­чительной степени сохранялась и в пери­од реформ 90-х гг. Однако все более оче­видной становилась тенденция подмены общественных интересов личными, что можно объяснить следующими причина­ми. Во-первых, если в советский период директор лишь распоряжался фондами своего предприятия от имени общества, то в рыночных условиях директора стали собственниками значительной доли акций приватизированных предприятий, получив тем самым вполне легальный источник обогащения. Во-вторых, дирек­тора большинства российских предпри­ятий полностью их контролируют, даже если формальными владельцами являют­ся внешние акционеры. Контроль откры­вает богатые возможности для удовлетво­рения собственных интересов. В-треть­их, в 1990-х гг. у многих директоров сло­жилось убеждение в том, что обеспечить нормальное поступательное развитие экономики уже не в их силах. В сочета­нии с быстрым обогащением множества сомнительных личностей это убеждение привело директоров к желанию обеспе­чить хотя бы личные интересы.

Конкретные исследования и в этой области свидетельствуют о наличии двух менеджерских стратегий в переходный период, что говорит о противоречивом характере российского корпоративно­го менеджмента. Первый тип стратегий, когда менеджеры «не отделяют собствен­ные интересы от интересов трудового коллектива», является традиционалист­ским. Ему подвержены 73% предпри­ятий, выбирающих стратегию «пассив­ного выживания», и 15% предприятий, предпочитающих стратегию «активного выживания». Второй тип стратегий, когда «работники становятся элементом изде­ржек в деятельности предприятия, объ­ектом, а не субъектом контроля», присущ предприятиям со стратегией «активного выживания (63%) и в значительно мень­шей степени – «пассивно выживающим» предприятиям.

Таким образом, имеет место корре­ляция между активными стратегиями выживания предприятия и жестким, безличным отношением корпоративных менеджеров к его работникам, с одной стороны, и между пассивно-выжидатель­ными стратегиями и коллективистским типом менеджмента, с другой[[3]](#footnote-3).

2.2 Современная российская модель корпоративной культуры

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

Ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т.д. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации.

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

Корпоративные ценности и нормы включают в себя следующее:

– предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);

– старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);

– значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

– стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

– оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей[[4]](#footnote-4).

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

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

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

1) идеалы – выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,

2) воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,

3) внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

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

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

В России понятие «организационная культура» в теории и практике управления организацией в рассмотренном выше аспекте до последнего времени практически не использовалось. Тем не менее, это не означает, что в нашей стране нет организаций с развитой корпоративной культурой.

Как правило, развитой культурой обладают многие достаточно крупные организации с длительной историей существования и большой численностью работающих. Таких предприятий немало в машиностроении, энергетике, обрабатывающей промышленности и в других ведущих отраслях экономики. В их корпоративной культуре обычно отражена практически все грани приведенной выше «пирамиды ценностей» организации. При этом следует учитывать, что прошедшие в последнее десятилетие значительные изменения в политической, экономической и духовной сферах жизни российского общества во многом негативно сказались на общественных и личностных системах ценностей. Стихия рыночной экономики сказалась прежде всего на самых крупных предприятиях страны, поставив их на грань банкротства, вынудив приостанавливать производство и сокращать численность работающих. Безусловно, все это нанесло серьезный удар по корпоративным культурам этих гигантов промышленности. Вместе с тем немалая часть других предприятий, опираясь на прежнюю культуру и традиции, сумели не только выжить в конкурентной борьбе, но и стали успешно развиваться. Все возрастающее внимание развитию корпоративной культуры стало уделяться и в частном бизнесе.

Становясь членом организации, каждый из нас постепенно усваивает ее правила и нормы поведения, а также идеалы, которые могут в дальнейшем стать ценностными и жизненными ориентирами личности. Несомненно, корпоративная культура организации, в рамках которой продолжается социализация и формирование личности, несет огромную ответственность за дальнейшую судьбу своих членов.

В настоящее время в отечественной теории и практике управления стал активнее проявляться интерес к изучению корпоративной культуры. Ученые и специалисты чаще уделяют внимание культуре организации, отводя ей особое место в управленческой деятельности всех уровней. Так, например, известный отечественный специалист в области социальной психологии и управления Т.Ю. Базаров считает, что «овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах». Проблемы формирования и поддержания организационной культуры стали изучаться в базовых курсах менеджмента и вошли в управленческие спецкурсы ряда вузов и учебных центров страны[[5]](#footnote-5).

2.3 Корпоративная культура МГУ имени Н.П. Огарева

Корпоративная культура рассматривается как совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых университетом при решении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать их ценными и передавать новым членам университетского сообщества в качестве правильной системы восприятия и разрешения названных проблем. Оценка корпоративной культуры основывается на степени ее соответствия миссии, стратегии и целям университета.

Мордовский государственный университет – родоначальник высшего образования Республики Мордовия. Созданный в 1931 году как учебный институт, к концу XX века он обрел известность как крупный, динамично развивающийся образовательный, научный и культурный центр России, деятельность которого включает широкий спектр образовательных и научно-исследовательских услуг, позволяет развивать партнерские связи с потребителями, различными социальными группами, учебными и научными центрами, органами власти и общественностью.

Университет служит всестороннему совершенствованию общества, утверждает идеалы свободы и демократии, способствует интеллектуальному, социально-экономическому, культурному и этническому развитию Мордовии и России через экспансию знаний и их применение в реальной жизни.

Базовыми принципами деятельности университета являются фундаментальность, качество, непрерывность и преемственность образования и науки, единство обучения, исследований и воспитания, интеграция в региональное и мировое образовательное сообщество. Университет как сообщество ученых, преподавателей, сотрудников и студентов выступает хранителем высокого духа академических свобод и корпоративной этики.

Университет высоко ценит и сохраняет свою специфику многопрофильного классического университета, которая расширяет возможности для продуктивного сочетания фундаментальной и профессиональной подготовки специалистов, формирования и развития научных школ.

Университет поддерживает интеграцию в мировую систему высшего образования, учитывает общие тенденции развития образования и науки и одновременно сохраняет и развивает лучшие традиции отечественной системы образования. Он является российским лидером в интеграции региональных систем образования, его пример создания в 1993 году университетского учебного округа получил широкое признание в России и оказывает позитивное влияние на академическое сближение образовательных учреждений, развитие довузовского, послевузовского и дополнительного образования в регионе.

Университет формирует и поддерживает стремление студентов к непрерывному обновлению знаний, их интеллектуальную и социальную активность, потребность в служении людям, осознание ответственности перед Мордовией и Россией.

Университет дорожит и гордится автономией, которая позволяет ему выступать от лица истины и морали и накладывает на него большую ответственность.

Автономия университета и его стратегические цели предъявляют высокие требования к системе управления, призванной обеспечить:

– гибкое и адаптивное реагирование на изменение факторов внешней и внутренней среды;

– эффективное взаимодействие с федеральными, региональными и муниципальными органами власти;

– паритет между традициями и инновациями;

– четкое разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений;

– развитие процессов самоорганизации и самоуправления в структурных подразделениях и студенческих сообществах.

Деятельность университета основывается на многоканальном финансировании, на повышении эффективности использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, что признается важным фактором укрепления финансового состояния, развития кадрового, научного и материального потенциала.

Университет намерен и далее сохранять и укреплять свой социальный статус первого и ведущего высшего учебного заведения Мордовии, эффективно действующего центра образования, науки и культуры.

Для реализации принципов корпоративной культуры университет:

– стремится к демократизации, обеспечению доступности образования для всех граждан, сохраняя при этом высокие стандарты качества научно-образовательного процесса и укрепляя свой исследовательский и интеллектуальный потенциал;

– создает необходимые условия для достижения студентами культурного и образовательного уровня, позволяющего им приобрести знания об окружающем мире, обществе человека, признавая при этом существование многообразия способностей и потребностей людей в разных видах, типах и уровнях образования;

– обеспечивает на основе междисциплинарного подхода, предполагающего интеграцию фундаментального естественно-научного и гуманитарного знания, не только передачу знаний, но интеллектуально-элитарную подготовку и образование своих студентов и аспирантов;

– формирует у студентов и слушателей способность к самоопределению наряду со стойкой потребностью в самообразовании в продолжение всей жизни, интеллектуальную и коммуникативную креативность, стратегии жизнетворчества, активную гражданскую позицию, основанную на общечеловеческой солидарности;

– создает условия, способствующие реализации интеллектуального, профессионального и личностного потенциала своих сотрудников;

– со всей полнотой ответственности перед обществом за свою миссию, поощряет атмосферу интеллектуальной свободы и взаимопонимания, сохраняя традиционную автономию подразделений и академические свободы;

– руководствуется в управлении принципами демократизма, коллегиальности и сотрудничества;

– развивает фундаментальные и прикладные научные исследования, содействует развитию культуры и образования;

– создает необходимые условия для формирования научного сообщества, становления научных школ, развития и интеграции исследовательской деятельности ученых разного профессионального уровня и возраста.

Осуществление миссии университета возможно при предъявлении следующих требований к личности сотрудников и при соблюдении каждым членом коллектива следующих принципов корпоративного поведения:

– разделяет миссию университета, чтит его традиции;

– показывает пример профессионального отношения к выполнению служебных обязанностей, является образцом порядочности, соблюдает требования трудовой и учебной дисциплины;

– задает высокий уровень культуры, морали и нравственности в своем поведении в рамках университетского сообщества;

– формирует своим авторитетом, мировоззрением выраженную научно-познавательную мотивацию студентов, стимулирует самостоятельность и независимость их мышления;

– повышает уровень профессионального мастерства, непрерывно стремится к повышению качества образовательного процесса, используя свои силы и способности для занятий научно-исследовательской деятельностью и внедрения ее результатов в обучение;

– способствует обмену знаниями и результатами исследований между учреждениями, ориентируясь при этом на цели и задачи развития университета, и сохраняя приоритеты его интеллектуальной собственности;

– не предпринимает действий, наносящих урон интересам университета, пресекает любые попытки опорочить его честь и авторитет;

– формирует позитивный и достойный имидж университета и его сотрудников через профессиональную деятельность, публичные выступления, личные беседы;

– руководствуется принципами доверия, взаимного уважения, равенства, открытости, честности и справедливости в отношениях с коллегами, студентами и с партнерами университета;

– уважает частную жизнь коллег, не допуская обсуждения и какого-либо вмешательства в нее.

В университете запрещены любые формы унижения достоинства человека, дискриминация и протекционизм, в том числе по партийным и конфессиональным основаниям.

В основе корпоративной культуры университета лежит постулат, согласно которому успех орга­низации обусловлен не столько жестким конт­ролем, сколько воспитанием чувства дисципли­ны в повседневной деятельности сотрудников. Если людям обеспечена большая свобода, они сами несут ответственность за свои действия. Создание организации, где дисциплина являет­ся нормой, занимает много времени и сил. Но, будучи однажды созданной, она позволяет со­трудникам всех звеньев работать максимально эффективно. Наиболее действенными средства­ми развития самодисциплины являются уста­новление четких стандартов исполнения рабо­ты, демократизация доступа к информации, развитие культуры непрерывных изменений.

Для обеспечения обратной связи широко используются социологические опросы, кото­рые позволяют выявить точку зрения сотруд­ников на те или иные аспекты жизни универси­тета.

Приобщение к корпоративной культуре начинается в университете сразу после приема на работу или учебу. Проводятся мероприятия по знакомству с техникой безопасности и общими условиями труда. Принцип «обучение через всю жизнь» распрос­траняется на всех сотрудников и преподавате­лей. Каждый имеет возможность повысить свою квалификацию в любой сфере и при этом чув­ствует поддержку и одобрение администрации вуза. Университет проводит тренинги и семи­нары, обучающие сотрудников необходимым навыкам, – от овладения информационными технологиями до развития коммуникативных способностей.

В рамках университетской культуры проис­ходит формирование студенческой субкультуры. В данном случае студенты рассматриваются не как «клиенты», а как члены коллектива, со сво­ими интересами и потребностями. На них де­лается упор при формулировании норм и пра­вил организационной культуры университета (стиля управления и администрирования, норм поведения и отношения к студентам). Одним из основных механизмов формирования студен­ческой субкультуры является создание систе­мы студенческого самоуправления.

Одной из форм социализации студентов является ритуал посвящения. В сен­тябре в рамках адаптации новичков проводятся Дни первокурсника. Снача­ла они знакомятся с университетом, его правилами и традициями. Далее следуют позд-равления руководства университета и препода­вателей, концерт, организуемый старшекурсниками. Чтобы первокурсники лучше освоились в новой обстановке и познакомились с коллек­тивом университета, устраиваются экскурсии, спортивные матчи.

В студенческой среде поддерживается стрем­ление к лидерству и жизненному успеху, осно­ванному на знаниях и общественной пользе, ориентация на чувства товари­щества и дружескую поддержку, помощь окру­жающим..

Неотъемлемой частью университетской корпоративной культуры является стимулиро­вание студенческой активности. Студенты университета известны своими победами во всерос­сийских и международных олимпиадах, конкур­сах, участием в программах международных об­менов, в конференциях и грантовых проектах. Любой творчески настроенный студент обяза­тельно найдет в университете занятие по душе. Здесь действуют молодежный центр, включаю­щий несколько танцевальных коллективов, ко­манду КВН, педагогический отряд и др. Все эти коллективы не только принимают активное участие в жиз­ни университета и города и края, но и регулярно становятся победителями в различных кон­курсах и соревнованиях. В рамках производственной практики все обучающиеся во университете обязательно участвуют в работах по благоуст­ройству университета и города.

Частью университетской корпоративной культуры является работа с выпускниками. Ка­чество высшего образования наилучшим обра­зом проявляется в том, насколько успешны вы­пускники того или иного университета. В рей­тинговой системе западных университетов один из центральных показателей – то, как выпуск­ники устроились в жизни. Работа с выпускни­ками, создание клубов, ассоциаций и служб по связям с выпускниками – это один из столпов корпоративной культуры университетов и, сле­довательно, важный элемент формирования их имиджа и развития их внутренней культуры.

На сайте университета размещена инфор­мационная система поддержки трудоустрой­ства, предусматривающая поиск вакансий, раз­мещение резюме и информации о вакансиях. Ежегодно в университете совместно с админис­трацией и службой занятости проводится День открытых дверей, в котором принимают участие работодатели, студенты и выпускники.

Новая университетская специфика обусло­вила создание системы коммуникаций и откры­того информационного пространства внутри и вовне организации. Учреждение огромное вни­мание уделяет поддержанию работы универси­тетского портала, который стал источником новостей и другой разнообразной информации об университете. Посетители сайта также мо­гут совершить виртуальную экскурсию по факультетам университета, познакомиться с профессорско-преподаватель­ским составом университета, заполнить необ­ходимые для поступления в вуз документы, вос­пользоваться электронной базой университет­ской библиотеки.

3 Основные направления оптимизации корпоративной культуры

3.1 Этапы формирования корпоративной культуры

В настоящее время неуклонно возрастает роль корпоративной культуры в общей стратегии развития организаций. Ее все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации. Независимо от наличия специальных отделов корпоративная культура в тех или иных проявлениях существует практически в любой фирме с момента ее образования и является визитной карточкой компании.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (чисто материальные), у него появляются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов. Без сомнения, справедливая и понятная система мотивации (включая как нематериальную, так и материальную мотивацию) может способствовать положительному принятию любых корпоративных предписаний.

Корпоративная культура дает людям ощущение сопричастности, приверженности; способствует коммуникациям, инициативе; создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. И постоянные поиски длительного преимущества над конкурентами приводят прямо к необходимости заниматься вопросами культуры.

Формирование корпоративной культуры включает 3 основных этапа.

***1. Анализ существующей корпоративной культуры.*** Прежде чем внести необходимые изменения, способствующие совершенствованию корпоративной культуры, необходимо провести исследование конкретной корпоративной культуры. В каждой организации существует своя уникальная корпоративная культура и для того, чтобы принять меры по ее улучшению, нужно понять, что в данный момент происходит в организации. Это сложно сделать без всестороннего анализа. Для этой цели используются следующие методы:

– наблюдение (рекогнисцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);

– интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);

– сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику;

– анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы[[6]](#footnote-6).

***2. Разработка проекта формирования корпоративной культуры.*** На основании проведенного исследования происходит разработка проекта формирования корпоративной культуры, которая включает следующие работы:

– определение миссии организации, систематизация уже существующих и привнесение новых ценностей.

Необходимо выявить основные уже сформировавшиеся ценности компании и определить основные ценности компании в будущем. Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей можно получить три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, можно отнести: безынициативность сотрудников, боязнь менеджеров принимать решение, низкая самоотдача сотрудников. Согласно схеме для выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы остаются только положительные ценности, которые нужно поддерживать и которые нужно сформировать.

Разработка проекта формирования корпоративной культуры также может включать:

– семинары для первых лиц Компании (утверждение или корректировка определенного стиля управления);

– создание системы фирменных / корпоративных стандартов;

– разработка символики;

– выпуск внутреннего информационного издания о достижениях Компании (корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию);

– создание кадрового резерва;

– создание системы обратных связей в коллективе;

– развитие и обучение персонала;

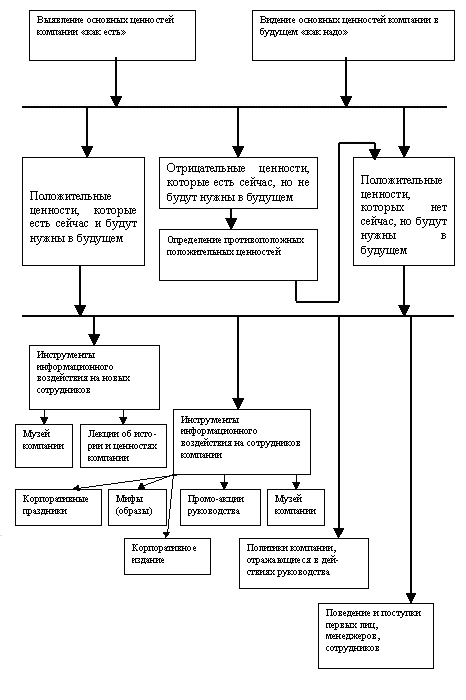
– разработка и внедрение регламентов, норм, процедур (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, информационные материалы для адаптации новых сотрудников), решение других технических вопросов[[7]](#footnote-7).

***3. Внедрение корпоративной культуры и создание механизмов поддержания корпоративной культуры.*** Далее на основании разработанного проекта формирования корпоративной культуры осуществляется постепенное ее внедрение.

Однако недостаточно сформировать корпоративную культуру и предоставить ее самой себе, надеясь на автономное существование данной системы. Темпы современного бизнеса могут быстро развеять подобные иллюзии. Главная характеристика корпоративной культуры – ее изменчивость. Как показывает практика, необходимость реформирования корпоративной культуры возникает при количественном изменении персонала, причем в любую сторону. Процессы слияния и поглощения компаний, объединения активов в рамках единого холдинга, сокращения кадров постоянно идут в современной экономике. Каждый из них связан с резкими изменениями в корпоративной культуре. Разрешить проблему способна новая модель корпоративной культуры, адаптированная к возможным изменениям. К сожалению, часто основным методом новой культурной политики выступает увольнение персонала самого разного уровня. **Изменение организации и ее культуры достижимо через замену людей** –  **такова одна из технологий рыночной экономики.** Однако существуют и менее радикальные способы, связанные с выборочным изменением стратегии и методов ведения бизнеса, с усовершенствованием технологий или с переобучением старых сотрудников.

Все это свидетельствует о необходимости создания механизмов поддержания корпоративной культуры. Закономерным результатом всех усилий должна стать оформленная система корпоративной культуры - благоприятная среда, в которой проявятся способности каждого сотрудника.

*Рисунок 1* – *Схема механизма формирования корпоративной культуры*



3.2 Повышение эффективности корпоративной культуры

Все изменения в организационном мире в последнее время указывают на важность не про­сто сильных корпоративных культур, а культур гибких, способных приспосабливаться к новым условиям.

В целом коллектив, обладающий эффектив­ной корпоративной культурой, отличает следу­ющее:

– слаженность, взаимодействие (команд­ный дух).

– удовлетворение работой и гордость за ее результаты,

– преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам,

– высокая требовательность к качеству труда,

– готовность к переменам, вызванным тре­бованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические пре­поны.

Сильная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации. Чем больше сотрудни­ков признает ключевые ценности, чем больше они преданы им, тем сильнее организационная культура. И соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение чле­нов организации. Так, одним из заметных результатов сильной культуры является низкая текучесть кадров.

Формирование или изменение корпоратив­ной культуры – это, как правило, сложный, длительный и зачастую болезненный процесс. Начинается он с формулирования основных целей и задач организации, с создания страте­гического плана развития и других основопо­лагающих документов. Только в этом случае корпоративная культура будет выполнять свое предназначение и способствовать внедрению целей и задач организации в жизнь. На основе этих базовых документов строится каркас кор­поративной культуры, включая описание норм и стандартов поведения членов организации, создание или поддержание ее традиций и сим­волики[[8]](#footnote-8).

При каких условиях работа по развитию корпоративной культуры принесет свои плоды? Во-первых, необходимо постоянно информиро­вать сотрудников о предпринимаемых шагах, объяснять им смысл проводимых изменений. Во-вторых, нужно привлекать людей к реше­нию важных для организации вопросов, опи­раться на их возможности. В-третьих, требует­ся реализовывать корпоративную культуру в виде наглядных действий, реальных моделей поведения. Наконец, необходима система по­ощрений, связанная с принадлежностью работ­ника к организации.

Для успешной деятельности предприятия необходимо создать единую корпоративную культуру для всех работников. В соответствии с функциями и структурными составляющими корпоративной культуры это означает:

– создание единых ценностей;

– формирование эффективных внутренних связей, обеспечивающих взаимодействие взаимосвязь работников;

– формирование связей предприятия с внешней средой, особенно связей с общественностью;

– постановку единых целей для всех работников.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия. Оно проявляется в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа самого предприятия и его работников среди деловых партнеров, общественности. Во-вторых, корпоративная культура ориентирована на инновации, повышая трудовой потенциал работников, формирует интеллектуальную собственность предприятия, чем усиливает его конкурентоспособность за счет наличия уникальных разработок, технологий, продукции.

Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям.

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

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

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

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

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

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

Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающей численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

Если произошло объединение нескольких организаций с различными корпоративными культурами, то требуются порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения, а уже на втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Заключение

Таким образом, корпоративная (или организационная) культура представляет собой набор присущих всем членам органи­зации поведенческих норм, артефактов, ценностей, пред­ставлений и понятий, которые формируются создателями организации и получают поддержку, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура – комплексное явление. Нет какого-то одного события, которое порождает культуру, она создается в результате множества социальных взаимодей­ствий, наложенных на индивидуальный жизненный опыт, меняющийся со временем. Следовательно, для понимания корпоративной культуры необходимо учитывать широкий опыт деятельности внутри и вне организации. Важно по­мнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, пред­ставлениями, образом мысли.

В поддержании и укреплении организационной куль­туры наиболее важную роль играют три фактора: отбор пер­сонала, деятельность высшего руководящего звена, социа­лизация или аккультурация.

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помога­ет сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Она вызывает чувство общности всех членов организации и усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей. Корпоративная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия, целесо­образные с точки зрения данной организации. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она посто­янно меняется по мере изменения людей и событий в орга­низации.

В окружении организации действует множество со­циально значимых ценностей. В новой организации на осно­вании неких объединяющих принципов создаются группы, не однозначные в своем отношении к корпоративным цен­ностям. Каждая группа со своей субкультурой является фактором, поддерживающим или подрывающим те ценно­сти, которые провозглашает руководство компании. Задача руководства заключает­ся в том, чтобы объединить и поддержать группы, близкие по духу к корпоративной культуре, и ослабить или разоб­щить те, которые ей противостоят.

Восприятие корпоративной культуры индивидуально, у каждого члена организации свое представление о ней, и все эти представления схожи, но не идентичны. Каждый член организации обладает своими предварительно сфор­мированными убеждениями, которые определяют его по­нимание корпоративной культуры. На восприятие культу­ры индивидуумом влияет его предыдущий жизненный и профессиональный опыт.

Корпоративная культура проявляется на внешнем и внутреннем уровнях. К первому относится социальное и физическое окружение: артефакты, технология, видимые и слышимые модели поведения, интерьер, одежда, язык и т. д. Ко второму, скрытому, уровню корпоративной куль­туры относятся представления, ценности, убеждения, спо­собы восприятия окружающего мира и т. д.

Сильная и монолитная корпоративная культура явля­ется необходимым атрибутом успешной компании, посколь­ку она объединяет сотрудников, которые отождествляют себя со своей организацией и стремятся к достижению единой цели совместными усилиями. В такой компании ключевые корпоративные ценности разделяются всеми членами орга­низации, доминирующая культура сильно влияет на поведе­ние сотрудников, исчезает необходимость в высокой струк­туризации и формализации деятельности компании, сни­жается текучесть кадров. Список использованных источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие. – М.: РАГС, 2005. – 224 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Проспект, 2005. – 432 с.
4. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры   
   // Экономическая политика: поиски и достижения. – 2000. – № 1. – С. 125-131
5. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
7. Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 23-33
8. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.
9. Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность   
   // Управление персоналом. – 2000. – № 4. – С. 95-98
10. Капитонов А.Э., Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR. – М.: МарТ, 2003. – 416 с.
11. Капитонов Э.А.Корпоративная культура: Теория и практика. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 352 с.
12. Карташова Л.В. и др. Организационное поведение. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
14. Клещев А.Г., Бороздина О.Ю., Брагина З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы. – Кострома, 2003. – 135 с.
15. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. – 2007. – № 7. – С. 52-59
16. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
17. Матвеев А.Б. О понятии «корпоративная культура» и условиях ее развития в России // Философские науки. – 2007. – № 12. – С. 66-85
18. Моргунова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – C. 130-136
19. Мурашов М. Корпоративная культура: западная практика / Кадровый менеджмент. – 2003. – № 9. – С. 29-32
20. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: Логос, 2008. – 224 с.
21. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование   
    // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12-23
22. Резник Ю.М., Кравченко К.А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63-69
23. Смирнова В., Воскресенская Ю. Корпоративная культура – ключевой фактор в управлении знаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – C. 102-107
24. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. – М.: ООО «Журнал управление персоналом», 2003. – 456 с.
25. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
26. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – Спб: Питер, 2006. – 368 с.
27. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура». – М.: Социс, 2005
28. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова,   
    Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
29. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
30. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами. – Спб.: Питер, 2005. –   
    352 с.
31. Шумейко М. Особенности корпоративной культуры в постсоветском российском обществе // Власть. – 2008. – № 12. – С. 11-14
32. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. –1996. –   
    № 7. – С. 47-55
33. Элвессон М. Организационная культура. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. – 460 с.

1. Шумейко М. Особенности корпоративной культуры в постсоветском российском обществе // Власть. 2008. № 12. С. 11. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шумейко М. Особенности корпоративной культуры в постсоветском российском обществе // Власть. 2008. № 12. С. 12. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шумейко М. Особенности корпоративной культуры в постсоветском российском обществе // Власть. 2008. № 12. С. 14. [↑](#footnote-ref-3)
4. Матвеев А.Б. О понятии «корпоративная культура» и условиях ее развития в России // Философские науки. 2007. № 12. С. 69. [↑](#footnote-ref-4)
5. Матвеев А.Б. О понятии «корпоративная культура» и условиях ее развития в России // Философские науки. 2007. № 12. С. 74. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. № 7. С. 53. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. № 7. С. 55. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. № 7. С. 57. [↑](#footnote-ref-8)