|  |
| --- |
| **Контент**   Предмет корпоративной культуры Корпоративная культура - это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология. Именно многодисциплинарность данной концепции, её уникальная интегративная сущность, с одной стороны,  создают при её рассмотрении  определённые сложности познавательного плана, а с другой - дают возможность грамотно и эффективно управлять предприятием.  Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США  исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.  Культура фирмы - не синоним понятия “климат”. Культура сама предполагает климат, ценности, стиль, взаимоотношения в данной организации. В ее понятие входят: некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения, нормы производственных групп; философия, которая определяет политику организации по отношению к работникам или заказчикам; “правила игры”, которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации.  Российские фирмы и предприятия,  еще не достаточно ясно осознают,  что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться с помощью рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. Не ясно осознают наши предприниматели и то,  что на смену прошлым общепризнанным ценностям, таким  как дисциплина, послушание, иерархия, власть,  приходят другие: участие,  самоопределение,  коллектив,  раскрытие личности,  творчество.   1. **Теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях**   Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.  В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Но особого внимания заслуживают статьи современных авторов. Так, интересны тематические статьи Надя Крылова, посвященные различным аспектам корпоративной культуры, ее содержания, сущности и элементов. Существует немало теоретических исследований посвященных вопроса формирования культуры организации и в России. Такие авторы как Сухоруков А.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.Н., Орлова Т., Кучерова О. Внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.   1. проанализированы современные тенденции формирования корпоративной культуры за рубежом; 2. обобщены основные компоненты культуры и составлен опросник, позволяющий определить наличие корпоративной культуры на предприятии; 3. на основе изученного материала, предпринята попытка формирования корпоративной культуры в Интернет-клубе “Южэнерго”.   Целью данной работы выступает исследование формирования корпоративной культуры в организации. В ходе исследования были сформулированы и рассмотрены следующие задачи:   1. Анализ основных дефиниций, сущности корпоративной культуры, исследование основных элементов культуры. 2. Оценка современного состояния корпоративной культуры в экономически развитых странах, анализ технологий формирования культуры 3. Создание организационной культуры в организации, на примере Интерне-клуба “Южэнерго”.   .  . 3. Общие понятия и сущность корпоративной культуры Специалисты в области менеджмента организации считают, что организации, как и нации, имеют свою культуру. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации, в первую очередь, возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от  ценностей, сложившихся в обществе.  В современной литературе существует довольно много определений понятия “корпоративная культура”. Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий “корпоративной культуры”. Рассмотрим наиболее распространенные:  …*Корпоративная культура* – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды[[1]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn1" \o ").  *…Корпоративная культура*- специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела[[2]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn2" \o ").  *…Корпоративная культура*- это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому[[3]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn3" \o ").  *…Корпоративная культура* - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий[[4]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn4" \o ").  *…Корпоративная культура -*это история, представленная в настоящем (Барри Феган).  *…Корпоративная культура -*это уникальная общая психология организации (П. Вейл).  *…Корпоративная культура -*это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д.Ньюстром, К.Дэвис).  *…Корпоративная культура -*это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях (Т.Ю.Базаров). *…4.* Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии *Корпоративная культура* - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б.Феган)[[5]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn5" \o ")  *…Корпоративная культура*- это сложившийся психологический климат работы в компании[[6]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn6" \o ") и т.д.  Э. Джакус “Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”.  Д. Элдридж  и А. Кромби “Под  культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней  целей”.  Х. Шварц и С. Дэвис “Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп”.  К. Голд “Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли”.  М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио “Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является”.  В. Сате “Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества”.  Э. Шайн “Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем”.  Г. Морган “Культура” в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло”.  К. Шольц “Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения”.  Д. Дреннан “Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения”.  П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): “Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации”.  Э. Браун “Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации”.  М.Х. Мескон: “Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации”  С. Мишон и П. Штерн: “Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта”  П.Б. Вейлл: “Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию”.  Е.Н. Штейн: “Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность”.  Н. Лемэтр: “Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами”.  Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.  Для унификации дефиниции была сделана попытка сравнить между собой понятия. Сделано это было с помощью контент-анализа, т.е. были выделены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, которые употребляют обычно исследователи, работающие в данной области.  Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.  **5. Атрибуты понятия корпоративной культуры**  Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что “клиент всегда прав”, поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.  И, наконец, третьим общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается “символика”, посредством которой ценностные ориентации “передаются” членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они  детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через “ходячие” истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.  Таким образом, вполне допустимо использование понятие “корпоративная культура”, которой в большей мере отражает данный феномен. В нашем исследовании будет использоваться этот термин.  Термин “корпоративная культура” появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской “корпорации”. Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.  Таким образом, многие “узловые” вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует поток публикаций, лишь определённая часть которых имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют предметные исследования, практические руководства для анализа подхода к организационной культуре, сообщения о проектах “культурных изменений” и изложения более или менее понятных моделей поведения. За последние 15-20 лет пёстрая смесь до этого довольно разрозненных идей, теорий и моделей была собрана воедино “под крышу” одного, достаточно ёмкого и универсального понятия “корпоративная культура “.  Надо заметить, что, в принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Профессор Корнелльского университета (США) Харрисон Трайс склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов при проведении известного Хоуторнского эксперимента в копании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент  проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927-1932 гг.) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок “классической” теории менеджмента, и “виноваты” в этом были ранее не оценивавшиеся,  “скрытые” психологические и социальные факторы.  Для  подтверждения  своей  гипотезы  Э. Мэйо  и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к труду,  разделяемых ими принципов и  убеждений,  морального  климата в коллективе и т.п.  Тем самым группу учёных Э. Мейо можно считать своеобразными “пионерами” исследований в области организационной культуры (хотя само это понятие и концепция появились много позже). Выводы  Мэйо  о необходимости “осмысленной жизни для индивидуума  в компании”, развития “чувства групповой сопричастности” на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.  **7. Факторы корпоративной культуры**  В 50-е годы известный американский социолог М. Далтон провёл исследования в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге “Человек, который управляет”.  Практически одновременно с Далтоном (и независимо от него) группа английских социологов  из Тавистокского  института провела  достаточно детальное исследование организаций как культурных систем, опубликовав результаты в нескольких работах.  В 1969 г. в США вышла книга, написанная группой исследователей из Корнелльского  университета во главе с Х. Трайсом и посвященная различным производственным традициям  и обрядам.  На рубеже 80-90 годов феномен организационной культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей. В начале 80-х были изданы известные  книги-бестселлеры: “Теория Z” преподающего в США японца Оучи  и “В поисках эффективного управления” (Питерс и Уотерман). В них среди прочих присутствовали и тезисы о том, что организационная культура является важным фактором экономической эффективности фирмы, а также её адаптации к внешней среде.  В 1982 г. увидела свет ставшая популярной книга экспертов Бостонской консультационной группы Дила и Кеннеди “Корпоративные культуры”. Только в период с марта 1983 г. по октябрь 1984 г. в Канаде и Европе были проведены пять значительных конференций по проблемам организационной культуры, организационного фольклора и символизма. Научные протоколы трёх из них изданы в виде отдельных книг.  Ученые сформулировали сущность корпоративной культуры несколько по-иному. Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение 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.  Вот как выглядят результаты опроса, проведенного журналом “Деньги”: руководители коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм, считают, что корпоративная культура прежде всего включает в себя (факторы ранжированы по значимости в организации):  Профессионализм.  Преданность и лояльность по отношению к фирме.  **8. Материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов**.  В то же время, сотрудники этих компаний представили свое мнение о корпоративной культуре так:   1. Дружеские взаимоотношения с коллегами. 2. Возможности профессионального роста. 3. Материальные льготы и вознаграждения[[7]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn7" \o ").   Как отмечалось ранее, при более или менее одинаковом контексте понятия “корпоративная культура”, у разных авторов возникают существенные разночтения в определениях и комментариях этого явления.  Согласно мнению немецкого исследователя Л. Розенштиля, понятие “корпоративная культура” в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы[[8]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn8" \o "). А американские экономисты Р.Пэскэйл и Э.Этос понимают под этим “высшие цели” и “духовные ценности”, которые в Японии, например, имеют корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У.Оухи по образу известной “теории “Х” и “У””, разработанной МакГрегором, создал “теорию “Z””[[9]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn9" \o "). Для Оухи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях[[10]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn10" \o "). Антрополог М.Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива[[11]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn11" \o ").  И, тем не менее, главными элементами корпоративной культуры, большинство авторов называет: человеческий фактор,  лояльность работника к фирме, набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации.  Таким образом, *корпоративную культуру* можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.  При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой “объединяющей” теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры. Причём такая схема ни в коем случае не должна подрывать целостность каждой позиции, подталкивать к их ассимиляции.  9. **Схема четырех типов корпоративной культуры.**  Очень интересной в этой связи представляется схема четырех типов корпоративной культуры.  1.  Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.  Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей вбизнесе и согласие.  В клановой культуре выделяют два типа лидеров:   * пособник - ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основании его влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость. * наставник - заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.   2.  Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.  В адхократической культуре лидер - это новатор - талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость. Или же провидец — ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.  3.  Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется а терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.  Роли лидера в иерархической культуре:   * Инструктор - технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент. * Координатор - заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.   4.  Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.  **10 Лидер в корпоративной культуре**  В рыночной культуре лидер это - Боец — агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке. Возможен и тип Постановщика. Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основании его влияния лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.  Корпоративная культура включает в себя:  Объединяющие и отделяющие нормы - то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать “своих” от “чужих”.  Ориентирующие и направляющие нормы - то, что определяет функционирование коллектива, отношение к “своим”, “чужим”, равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т.д.  Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации.  Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств.  Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.  Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.  В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).  Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутри организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и рол  **1****1. Система ценностей, стандарты поведения**  Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.  Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.  С точки зрения аксиологии, ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.  **12. Уровни корпоративной культуры**  В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т.д. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.  Выделяют ценностиблагосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С.С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральныхценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности[[12]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn12" \o ").  Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее:   * предназначение организации и ее “лицо” (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие); * старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.); * значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба); * обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей); * критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.); * организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое); * стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться); * процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.); * распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией); * характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний); * характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения); * пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.); * оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты)[[13]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn13" \o ").   **13 Элементы корпоративной культуры**  Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.  Как показывают проведенные исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой весьма отличны от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Современные работники рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.  Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации.  Разделяя и развивая взгляды современного отечественного психолога Д.А. Леонтьева, можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:   1. идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации, 2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации, 3. внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.   Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве “моделей должного”, в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.  Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги “В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)”, на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности[[14]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn14" \o ").  Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей[[15]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn15" \o ").  **14 Деловое кредо организации** - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании[[16]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn16" \o ").  “Одна из важнейших вещей, которую дали компании ее основатели, - пишет нынешний президент и исполнительный директор “Хонда Мотор Ко., Лтд” Нобухико Кавамото, имея в виду создателя компании Соитиро Хонду и бывшего вице-президента фирмы Т. Фудзисаву, - это философия”. Именно она служит компании надежно и сегодня, составляя мировоззренческий базис всей разносторонней деятельности мощной финансово-промышленной группы “Хонда”. Причем, философия, подчеркивает Н. Кавамото, бессмысленна, если она остается лишь словами, а не выливается в деятельность, не укореняется как корпоративная культура компании. “Деятельность без философии - это смертоносное оружие; философия без деятельности - пустые слова” - был убежден С.Хонда[[17]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn17" \o ").  Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.  Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.  Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.  Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников. Так, например, корпорация [Hewlett-Packard](http://welcome.hp.com/country/us/eng/welcome.htm) разработала свою культурную концепцию, которую назвала “Путь Hewlett-Packard”. В компании [3М](http://www.3m.com/) существуют две фундаментальных ценности: правило 25% (четверть объема продаж должно приходиться на продукцию, выпущенную в период последних пяти лет); правило 15% (позволяет сотрудникам тратить 15% рабочего времени в неделю на то занятие, которое предпочитает этот сотрудник, при условии, что оно должно относиться к выпуску продукции).  Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов. 15 . Девизы, лозунги, символы Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:  “IBM - означает сервис”;  Дженерал Электрик - “Наш важнейший продукт - прогресс”;  Du Pont - “Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии”;  Samsung -“Хорошо там, где мы есть”  Электролюкс - сделано с умом;  Continental bank - “Мы сможем найти выход”;  Delta аirlines - “Забота о персонале”.  Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей. В данной работе в качестве примера рассмотрим общекорпоративные ценности компании “Самсунг”. В качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты в 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. “Самсунг” взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому, еще одним символом развития “Самсунга” является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. “Пока растут хиноки, доход дают сосны”: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие[[18]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn18" \o ").  Социальный символ “Самсунга” - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.  Другой пример символа, выражающего заботу о благе и интересах клиентов и подчеркивающего гостеприимство и дружеское расположение к ним, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, существовал в знаменитой американской рекламной компании Лео Барнета. “Чаша румяных яблок была поставлена на стол в приемной. Цель этого - сказать посетителям: мы рады тому, что вы пришли, пока вы ждете - съешьте яблоко или возьмите его с собой, когда будете уходить, и скорее возвращайтесь обратно”[[19]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn19" \o ").  Всем знакома трехконечная звезда “Мерседеса” в кольце, но мало кто знает, что основатели компании “Даймлер Бенц”, которая теперь выпускает автомобили, трактовали ее, как “господствующее положение в воздухе, на воде и на земле”.  Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, “пустых” лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране. По мнению автора, концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура. 16. Мифы, легенды, герои Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.  Видное место в мифологии предприятия отводится “героям”: “рожденные герои” оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это “отцы- основатели” компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. “Герои ситуации” - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти “герои” дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также “герой-экспериментатор”, “герой-новатор”, “герой-все время отдающий компании”[[20]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn20" \o ").  Героями могут стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех, “герои ситуации” - это работники, добившиеся впечатляющих результатов, в тот или иной период своей деятельности. В мифологии предприятия могут существовать легенды о “героях-экспериментаторах”, “героях-новаторах”, “героях, все время отдающих компании”. Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений. Легендарные герои, находящие отклик в сердцах сотрудников, служат примером для подражания. Мифы и легенды призваны продемонстрировать, что усердие, труд, инициатива, находчивость могут вывести рядового служащего в лидеры коллектива; что в критических, экстремальных ситуациях “герой” не теряется, проявляет смелость, решительность, целеустремленность, а главное - сохраняет лояльность фирме и ее ценностям; что руководитель - тоже человек и “ничто человеческое ему не чуждо”. Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу[[21]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn21" \o ").  Приведем несколько имен людей, ставших героями-легендами не только своих фирм, но и вошедших в историю международного бизнеса и менеджмента: Томас Уотсон (IBM), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Ли Якокка (Форд), Эндрю Гроув (Интел), Билл Гейтс (Майкрософт).  В частности, когда в 1997 году журнал “Таймс” назвал Энди Гроува “человеком года”, в компании распространилась легенда о том, что он полушутя-полусерьезно потребовал увеличить размеры выгородки, заменяющей ему рабочий кабинет. Выгородки - это первооснова корпоративных ценностей “Интел”, она выражает политику “открытых дверей”: нельзя ведь закрыть дверь, которой просто не существует. Требование Гроува было отклонено, так как все без исключения сотрудники работают в отгороженных уголках общих помещений, что отражает философию равных возможностей “Интел”[[22]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn22" \o ").  Еще один пример. Джек Уэлч, один из управляющих компании “Дженерал Электрик”, установил в своем кабинете специальный телефон, номер которого знали все рядовые торговые агенты компании. Если кому-то из них удавалось заключить очень выгодную сделку, он мог связаться в любое время с управляющим и сообщить об этом. На время этого разговора Уэлч прерывал свои дела и радовался вместе с агентом его успеху. После этого он лично составлял поздравительное письмо на имя агента и обнародовал его. Тем самым он не только делал героем себя, но и создавал популярность удачливому агенту и стимулировал к успешной деятельности других сотрудников фирмы[[23]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn23" \o ").  Мифы, легенды, герои - это не единственные элементы фольклора компании. В исследуемом материале практически не отражены такие формы устного творчества, как песни, стихи, эпиграммы, афоризмы, анекдоты, слухи, тосты, “фирменные” шутки, которые автору представляются также значимыми в контексте корпоративной культуры. 17 Ритуалы, традиции, мероприятия Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: “Какие поставленные цели наиболее существенны?”; “Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?”[[24]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn24" \o ").  Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.  В ряду материалов, посвященных этой тематике, интерес вызывают публикации американского консультанта по менеджменту Надя Крылов, работающего в России с 1981 года. Им выделены следующие группы ритуалов[[25]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn25" \o ").  “Ритуалы поощрения” - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. “Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем”. Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных[[26]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn26" \o ").  “Ритуалы порицания” - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.  **18 “Ритуалы интеграции”** - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.  В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.  Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме, прежде всего, ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.  В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются “убить” время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации[[27]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn27" \o ").  Как отмечает Л.В. Карташова, типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.  Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.  В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности. 19. Мировой опыт по формированию корпоративной культуры Специалисты считают, что на смену прежнему жесткому иерархическому “механистическому” устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды “спокойного существования рынка” корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном “механизме.” “Диктат этих двух факторов, подчеркивает в своей книге “Перестройка управления” Д. Чемпи, превращал корпоративную культуру в разновидность культуры повиновения приказам, распространяющимся по командной цепочке, и требований, выполнение которых необходимо для достижения строго контролируемых начальством целей”. В современных условиях развития рыночной экономики “мы обязаны обладать такой культурой, которая поощряет развитие определенных добродетелей: способности к постоянной погоне за клиентом, неистощимой фантазии, умения безупречно работать в команде наряду с независимостью и самостоятельностью...”[[28]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn28" \o ").  Взгляды теоретиков, специалистов по реструктуризации предприятий на основе новых управленческих приоритетов красноречиво подтверждает опыт современных преуспевающих компаний.  Отношение к бизнесу как к “механизму”, а к работникам как к взаимозаменяемым “винтикам” - это наследие индустриальной эпохи, считают представители электронной элиты, они хорошо понимают, что ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Руководители таких компаний, как Microsoft, Dell, Intel, Apple являются приверженцами управленческой концепции “корпорация - сообщество” в противовес подходу “корпорация - машина”. Вот что Билл Гейтс говорит о том типе управленческой культуры, который он взращивал на своем предприятии: “Наша корпоративная культура призвана создавать благоприятную атмосферу для творчества и для полной реализации потенциала каждого сотрудника. При том, что Microsoft - огромная компания, активно использующая огромные ресурсы, она сохраняет структуру небольших динамичных групп, где каждый чувствует, что от него многое зависит. Идеи генерируются конкретными людьми, и Microsoft делает все, чтобы дать этим творческим людям возможность довести дело до реального результата”[[29]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn29" \o ").  Майкл Делл, один из самых преуспевающих предпринимателей своего поколения, управляет компанией “Dell” входящей по рейтингу журнала “Fortune” в число лучших американских компаний, так же настаивает на важности для успеха чувства сообщества: “Люди видят в компании место, где им хочется построить свою карьеру, для них это дело жизни, а не место, куда они заходят ненадолго покурить. Мы всерьез стремимся вызвать в сотрудниках чувство принадлежности к чему-то значительному. Есть все шансы добиться этого в компании, которая растет так быстро, как наша. Было бы просто глупо дать “прогореть” энтузиазму людей, верящих в то, что они строят прекрасную компанию”[[30]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn30" \o ").  Создание именно сообществ, а не систем “механизмов” дало возможность американским компаниям, работающим в отрасли электронных высоких технологий, быстро добиться успеха.  Противоположных взглядов придерживаются сторонники управленческой концепции “корпорация - машина”. Д.Чемпи в своей работе отмечает, что именно этот традиционный подход стал одной из причин потери конкурентоспособности многими компаниями.  **20 Характерные черты “корпорации - машины”**  Характерными чертами “корпорации - машины” являются: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти, дегуманизация, контрольный и фискальный аппарат. Концепция “корпорация - машина” заставляет высших менеджеров чувствовать себя операторами за пультом гигантского аппарата: “Я чувствую себя капитаном авианосца. Я поворачиваю штурвал и пытаюсь повести судно в другом направлении, но я не могу проверить, исполняются ли мои указания”.  Рассмотрим конкретные примеры. К 1993 году компания “IBM”, один из гигантов американской индустрии и лидеров своей отрасли, чуть не оказалась на грани финансового краха. Совет директоров пригласил на фирму внешнего консультанта из компании “Маккинзи.” Диагноз, поставленный Л. Герстнером: IBM рекомендуется изменить культуру управления, для этого необходимо:   1. внимательно следить за рынком и предлагать потребителю то, что хочет он, а не бюрократ; 2. компания должна твердо придерживаться в своей деятельности линии на удовлетворение спроса на рынке; 3. весь управленческий аппарат должен работать вместе как единая команда. Герстнер установил восемь принципов управления, тем самым изменив корпоративную культуру IBM, которая была актуальна в условиях, когда фирме принадлежало 40% прибыли на мировом компьютерном рынке. Громоздкий бюрократический аппарат оказался не способным понять, что окружающий мир изменился, причем так быстро и в таких направлениях, что под угрозу было поставлено финансовое благополучие компании[[31]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn31" \o ").   Таким образом, отметим, что на сегодняшний день при формировании корпоративной культуры строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. “Вертикальный менеджмент” необходим там, где в работе нет творчества, где труд стандартизован и требует соблюдения дисциплины”, считает Надя Крылов, консультант из США. “Вертикальный менеджмент - это агрессивный способ управления, однако, он незаменим на начальных этапах работы организации, когда успех или провал зависит от слаженности и согласованности действий всех уровней управления”, полагает А.Рощин, менеджер проекта USAI/Центра Делового Сотрудничества. Он также считает, что излишнее количество предоставленной менеджеру инициативы ведет к хаосу и выяснению отношений. Задача менеджеров высшего звена найти “золотую середину” между жесткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам, чтобы исключить возможные негативные тенденции горизонтального менеджмента: борьбу за сферы влияния и компетенции, конфликты полномочий, сокрытие важной для коллег информации, “перетягивание одеяла на себя”. Представители компании “Рибок” в России считают, что проблемы внутренней конкуренции, характерной для горизонтального менеджмента, можно избежать, обучая персонал работе в команде и взаимодействию с коллегами. А менеджер-логистик компании “ПепсиКо” М.Бакшинский видит один из путей преодоления этой проблемы в своевременном и достоверном информировании своих коллег о персональных планах.  К сторонникам вертикального менеджмента нельзя отнести коммерческого директора агентства дизайна и рекламы “Contradesign” А.Ватушина, который высказывает следующее мнение: “Дизайнер - это скорее вольный художник, чем винтик в рабочей бригаде. Втиснуть его в четкие рамки невозможно, да и просто гибельно для работы, так как сама суть работы заключается в творческой свободе и экспериментах; ...а вопрос об ответственности решается так: каждый отвечает за свою работу сам, и если выполняет ее плохо, то теряет деньги”. При этом, считает Ватушин, у сотрудников есть стимул к самодисциплине (42,43).  Как видно из вышеизложенного, вопросы стиля управления, структуры компании, иерархии являются достаточно хорошо разработанными компонентами корпоративной культуры. Однако, авторы работ на эти темы мало обращают внимания на то, как к этим вопросам относится простой сотрудник. Ведь, например, структура компании может быть далека от совершенства, а служащие компании будут все равно относиться к компании с любовью, уважением и гордостью, и наоборот, компания, как структура, как иерархия может быть идеальна, но при низком уровне корпоративной культуры эти достижения могут быть сведены на “нет”. Поэтому, автор считает, что работая со структурными и управленческим элементами корпоративной культуры, необходимо добиваться не только экономической (процессуальной) целесообразности, но и заботиться об адекватном отношении к этим вопросам со стороны сотрудников.  21 **Важная область управления корпоративной культурой**  Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система. Обширной информацией о специфике подходов к отбору кадров, системе требований к профессиональным, личностным качествам персонала обладают сотрудники рекрутинговых агентств. Материалы интервью с ними, а также с руководителями отделов персонала крупных иностранных компаний, работающих на российском рынке, представляются очень полезными для понимания роли корпоративной культуры в современных организациях. Эти специалисты единодушно отмечают, что в настоящее время наряду с профессиональными навыками требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента продиктованы спецификой корпоративной культуры компании, ее ценностными ориентациями, этическими ограничениями, особенностями национального менталитета.  Соответственно, изменился набор требований и при подборе персонала. Британские, немецкие и американские фирмы предпочитают подбирать персонал через рекрутинговые агентства, объявления о вакансиях в газетах или проводят отбор сами, на основе присылаемых резюме. Устроиться на работу через знакомых или родственников практически невозможно. К самой процедуре собеседования все иностранцы без исключения подходят очень тщательно. Так, в немецкой компании “Крафт” претендент проходит три, а в американской фирме “3М” - шесть собеседований. Требования к кандидатам - стандартны: высшее образование, иностранный язык, как правило, опыт работы. Иностранные компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Большинству американских компаний свойственна агрессивная политика в завоевании рынка, поэтому они отбирают очень работоспособных и решительных кандидатов. Кроме того, для них очень важно желание человека работать именно в их компании. Немцы к подобному энтузиазму относятся прохладно, для них предпочтительнее серьезный, педантичный профессионал. Французы и итальянцы отличаются общительностью и мягкостью. Например, в “Лореаль”, главное - чтобы человек был динамичный и умел работать в коллективе. Японские и другие восточные компании в дополнение к профессионализму ценят преданность фирме, управляемость, бесконфликтность, коллективизм.  Конкретные требования к психологическому типу будущего сотрудника - не прихоть фирм. От склада личности, соответствия его внутрифирменным стандартам в области коммуникации, сложившимся в фирме, зависит, сможет ли адаптироваться к этой корпоративной культуре новый сотрудник, как будут складываться его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько эффективно, в конечном счете, он будет работать.  Так, например, в американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами (Кока-Кола, Хьюлит Паккард). Не зная особенностей корпоративной культуры американцев, неосведомленные полагают, что они поощряют любую инициативу. При всей их внешней демократичности здесь не принято решать вопросы через голову непосредственного начальника. Кроме того, не достаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их. Такая же практика существует и в английских компаниях.  В немецких компаниях на прием к руководству необходимо записываться заранее, а обращаться к шефу-немцу нередко следует не только по имени и фамилии, но и с названием его должности.  Традиционно фирмы культивируют уважительное отношение не только к начальству, но и ко всем коллегам. Вот комментарий директора по персоналу “ПепсиКо” М. Островской: “Мы учим сотрудников позитивному отношению к делу и людям. Отношения между людьми внутри компании строятся по принципу “чем я могу Вам помочь?”. Фразы типа “у меня много работы, отстаньте от меня” здесь никогда не произносятся. Мы все клиенты по отношению друг к другу внутри компании”[[32]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn32" \o ").  Любопытны тенденции в сфере кадровой политики иностранных фирм наблюдаются на российском рынке. В большинстве иностранных компаний идет процесс замены иностранных сотрудников на россиян, которые лучше знают местный рынок и обходятся вдвое дешевле (им не оплачивают некоторые статьи расходов и нет необходимости снимать жилье). Многие иностранные компании вкладывают деньги в обучение российского персонала. Например, в “Джонсон и Джонсон” заработная плата ниже, чем у конкурентов, но сотрудники проходят 4-5 серьезных обучающих тренингов в год, а также имеют возможность за счет фирмы получить образование по системе МВА. Такую же политику проводят в отношении талантливых российских студентов “Проктэр энд Гэмбл” и “Эрнст и Янг”: обучают их и всячески поощряют карьерный рост[[33]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn33" \o ").  Кадровая политика является базисным компонентом для корпоративной культуры государств Европы и Америки. Однако она должен быть “одухотворена”, “оживлена” корпоративной культурой, стать частью эмоционального мира всех сотрудников компании. Только когда и служащие, и руководители четко представляют себе неслучайность, полезность того или иного положения кадровой политики, только тогда мы можем сказать, что превратили кадровую политику в часть корпоративной культуры. 22. Технологии формирования корпоративной культуры Как отмечалось выше, формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, персонал - это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.  В литературе представлено много примеров, отражающих ценности и принципы деятельности различных компаний. Они привлекают своей правдивостью и достоверностью, звучанием подлинно человеческого голоса и коллективным единодушием, тоном высокой ответственности и этики поведения людей, взаимоотношения производителей и клиентов.  По мнению менеджеров, создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:   1. Что мы делаем? 2. На что мы годны? 3. К чему мы способны? 4. Каковы наши жизненные установки? 5. Какой у нас план? 6. Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров? 7. Где лично мое место в общем плане развития?   Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада[[34]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn34" \o ").  Иначе говоря, сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, такие как, например, Procter & Gamble, PepsiCo и Coca-Cola, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей.  **23**  **Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры**  **Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры** заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.  Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларирует солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.  С некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого феномена организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.  Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму. Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих “органов”, то есть в их интеграции. В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации. Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. Необходимо очень четко понимать, что интеграция людей и структур в подразделении все равно осуществляется и может устанавливаться в том числе самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. Особенно это касается аспектов деловых отношений, которые не регламентированы документально или устными распоряжениями руководства.  Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать совершенно разные факторы, как-то недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с целями и задачами организации.  Интеграция может осуществляться в следующих направлениях.  Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.  На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.  **24 Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.**  Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.  Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.  В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те “интеграционные этажи” организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав. В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда. Например, нам известен ряд предприятий, которые избегают конфликтов в течение достаточно большого срока из-за того, что установили следующий принцип определения оплаты. Существует условная единица оплаты труда сотрудников, количественное наполнение которой изменяется в зависимости от успешности деятельности всего предприятия. Все остальные оклады выводятся по отношению к этой базовой единице. При этом существует ряд правил оплаты, которые согласованы со всем коллективом. К примеру, руководитель не может получать сумму, превышающую “единицу” более чем в три раза.  Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.  Конечно, наиболее распространенный механизм контроля этого параметра интеграции - это система оплаты. При этом сотруднику необходимо оплачивать тот объем производственных функций, которые он готов профессионально обеспечивать. Но опять же корпоративная культура может настраивать человека на расширение собственных умений в том числе вне рамок производственного времени, может заставлять его педантично выполнять только свое задание.  Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.  Дифференциация, которую можно понимать как уточнение понятия “уникальность”, в некотором роде расширяет понятие “специализация” в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии “точечного” распределения производственных функций. Помнится, когда мы проводили семинар по данной тематике с работниками областных администраций, то первый “укор” в сторону руководства был именно с точки зрения осуществляемой политики “затыкания управленческих дыр”. К примеру, до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимали чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имела весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.  25. **Умение диагностировать собственную организационную культуру**  В связи с этим нужно уметь диагностировать собственную организационную культуру, ответив на вопросы: каких людей привлекает организация, как они себя ведут, как общаются между собой, на какие ценности преимущественно ориентируются, какой стиль делового имиджа предпочитается, какие правила служат основой их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства используется и т.д.? Когда удастся ответить на эти вопросы, определиться с принципами и ценностями, которыми руководствуетесь в работе вы и ваши сотрудники, вам не составит труда “отделить зерна от плевел”. Многократная практика обычно подтверждает правило того, что в конечном счете выгодно вкладывать в своего человека, нежели долго пытаться перевоспитать специалиста подходящей профессиональной квалификации.  После принятия решения о приеме человека на работу встает вопрос об определении его “уникального” места в коллективе, то есть создания такой ситуации организации работы данного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации. Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии или фирме видно уже тогда, когда менеджер по кадрам уделяет достаточно много времени рассказу о том, что принято в компании, а что нет. Это может существенно облегчить жизнь человеку, дать ему почувствовать преимущества того, что значит быть “игроком этой команды”. В продолжение оказания помощи новым сотрудникам в некоторых “продвинутых” с точки зрения развития корпоративной культуры компаниях их обычно прикрепляют к кому-либо из опытного персонала, который становится на первые две недели как бы “старшим братом” новичка. Первый день работы в компании начинается с традиционного знакомства, когда “старший брат” или “сестра” знакомят нового сотрудника со всеми работниками компании, с формальными и неформальными правилами жизни в компании. Именно на этом этапе начинается целенаправленное формирование установок человека, его погружение в культуру профессиональной деятельности в данной организации.  Кроме этого, по окончании первой рабочей недели новый сотрудник должен написать краткое эссе на тему “Мои впечатления от первой рабочей недели в компании”. Мы отметили для себя несомненную важность подобных заданий, поскольку эти эссе позволяют взглянуть на себя глазами человека со стороны, что зачастую помогает корректировать профессиональную позицию или хотя бы постоянно держать коллектив в “спортивной форме”. Кроме того, выполнение таких заданий, в свою очередь, предоставляют дополнительную информацию о новичке, что позволяет облегчить процесс дифференциации его профессиональной роли в общей команде.  Адаптация как отлаженная функция корпоративной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие “внутреннего запаса плавучести”), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения. Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.  Опыт работы перспективных компаний показывает, что технологизация информационно-коммуникативных технологий выполняет свою позитивную роль также только в том случае, когда становится элементом корпоративной культуры. Так, к примеру, в одной из организаций, известных нам, использование электронных средств связи помогает эффективно упорядочивать эти процессы. Внутренняя электронная почта уже давно стала одним из неотъемлемых компонентов корпоративной культуры предприятия. Сотрудники приучились формулировать свои мысли в письменном виде, что организует мышление и способствует рационализации процессов коммуникации (в письменном виде необходимо говорить кратко и по существу, необходимо нести ответственность за сообщаемую информацию, поскольку ее достаточно просто перепроверить; происходит резкая экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно легко анализировать, делая выводы об эффективности их организации). Более того, это дает дополнительные возможности: каждый сотрудник может связаться по электронной почте с руководством любого ранга и поделиться своими проблемами. Если вы также планируете упорядочить коммуникации в вашей организации за счет электронных средств, возьмите на вооружение один из принципов, подмеченных нами. Он касается ограничения, связанного с процессом принятия решений. Если у сотрудника есть вопрос или возникла какая-либо проблема, в этом случае он должен обязательно представить три возможных варианта решения этой проблемы. Нормальный специалист практически всегда знает, как можно решить проблему, но он не всегда готов использовать самостоятельный стиль мышления и принимать на себя ответственность. 26 Принципы формирования корпоративной культуры В качестве примера концентрации вышеизложенных подходов можно привести конкретные корпоративные принципы, которые изложены в правилах корпоративной жизни одной достаточно известной организации и помогают ей достаточно продолжительное время обеспечивать свою успешность на рынке.   1. Постоянное развитие и совершенствование. Реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствовать как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные. В компании, где работает один из авторов данной статьи, много внимания уделяется обучению персонала. Но помимо того, что в данной организации сотрудников достаточно часто отправляют на семинары, осуществляя внешнее обучение, проводятся еще и внутренние обучающие программы. Данные программы изначально строятся на основе принципов самоопределения в собственном развитии. Идея сама по себе не нова. Суть ее заключается в том, что сотрудники данной организации сами разрабатывают и каждую неделю проводят учебные семинары. Причем каждый такой семинар должен вести за собой какое-либо позитивное изменение в режиме общей деятельности. И следует видеть, с какой ответственностью и творчеством подходят люди к проведению подобных программ, хотя за это они не получают напрямую каких-либо материальных дивидендов. При правильной организации корпоративной культуры сотрудники используют талант, предприимчивость и инициативу как альтернативу финансам. Деньги - скальпель, а не бульдозер! 2. Оптимизм. Стремление дарить людям радость. Люди в компании чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях сотрудников как между собой, так и с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настрое сознания - “Слушайте!”. Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно. Клиент становится королем! 3. Считается, что в российском национальном характере всегда присутствует некоторая грусть и безысходность, которая ложится отпечатком перманентной тоски на лица наших сограждан “и выражающий укор, спокойно безнадежный взор”. Но, на наш взгляд, качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке. Важно помнить: управляют механизмами, людей надо воодушевлять! 4. Мы несем ответственность за то, что говорим и делаем. Если говорить о сотрудниках, то по отношению к ним данный принцип проявляется в “прозрачности управления”. Руководящие работники являются для сотрудников эталоном отношения к работе. Они несут ответственность за свои слова и поступки, определяют собственным примером уровень отношения к работе. Наиболее убедительным всегда был и останется принцип “делай как я”, а не “делай как я говорю”. Лидеры находятся на переднем фланге, деля с “солдатами” триумфы и поражения, оперативно решая проблемы. Они учатся на собственном опыте и вдохновляют своим примером. При этом лидеры вознаграждают любую первоклассную работу сразу, пока победители утирают пот. Празднуйте триумфы! Учитесь на поражениях! Снова выходите на ринг и побеждайте! 5. Взаимная поддержка. Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о себе, о своей профессиональной группе: “Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашей компании высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый “коллективизм” и навыки командного взаимодействия. Основной критерий различия этих двух понятий - это критерий профессионализма”. 6. Профессионализм. Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды : “То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками”.  27 Идентификация корпоративной культуры Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.  Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.  После того, как новый сотрудник переживет первый “культурный шок”, следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.  Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.  Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.  Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.  Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.   28 . Алгоритм формирования корпоративной культуры в Интернет-клубеПрактическую работу по созданию, поддержанию и развитию корпоративной культуры осуществляют две категории специалистов. Прежде всего - это руководители компаний - именно они являются основными носителями, создателями культуры, на их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности чаще всего культура и держится. Кроме них, работы, связанные с корпоративной культурой осуществляют специалисты-профессионалы - менеджеры. Приступая к работе с практическими аспектами корпоративной культуры, прежде всего, необходимо оценить ее реальное состояние в организации; нужно в простой и системной форме представить, что являет собой корпоративная культура, создать ее модель. В своей работе автор опирался на уже существующие анкеты по корпоративной культуре, удалив те элементы, которые заведомо относятся к крупным организациям.  Анкета может использоваться в практике создания, поддержания и развития корпоративной культуры организаций, как на начальных этапах работ, так и для периодических замеров состояния корпоративной культуры.  **Общие вопросы**   1. Существует ли в компании корпоративная культура? 2. Можно ли сказать, что корпоративная культура компании едина или она состоит из разных культур? 3. Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в компании? 4. Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь сотрудников? 5. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?  **Система ценностей, стандарты поведения** 6. Каково предназначение компании (ее миссия)? 7. Существует ли у компании стратегия? 8. На сколько лет рассчитана стратегия компании? 9. Имеют ли подразделения компании (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями компании? 10. Какие существуют ценности в компании? 11. Выработала ли компания деловое кредо? 12. Существует ли в компании кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики? 13. Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально? 14. Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры? 15. Насколько декларированные ценности и другие элементы корпоративной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников? 16. Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников? 17. Знают ли об этих элементах корпоративной культуры за пределами компании?  ****29 Девизы, лозунги, символы**** корпоративной культуры  1. Существуют ли в компании девизы или лозунги? 2. Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) компании? 3. Существует ли у компании фирменный знак (символ)? 4. Насколько точно в знаке компании (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) компании? 5. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании: 6. Рекламные носители 7. Документация 8. Подарки, сувениры 9. Церемонии 10. Средства массовой информации 11. Элементы интерьера 12. Другие. 13. Каким образом сотрудники компании узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) компании? 14. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль компании: 15. Существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль  **Мифы, легенды, герои** 16. Существуют ли в компании мифы, легенды об истории компании? 17. О ком рассказывают анекдоты (байки) в компании? 18. Кто является основными героями компании? 19. Какие ценности компании чаще всего фигурируют в устном фольклоре компании? 20. Какие еще формы фольклора характерны для компании (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?  **Ритуалы, традиции, мероприятия** 21. Как празднуются в компании национальные праздники? 22. Как празднуются в компании личные праздники сотрудников? 23. Имеет ли компания собственные праздники? 24. Отмечаются ли успехи и достижения компании и отдельных ее сотрудников (подразделений)? 25. Какие традиции и ритуалы существуют в компании? 26. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании? 27. Насколько демократичны традиции и ритуалы компании (все ли вовлечены в мероприятия и др.). 28. Как часто компания проводит общекорпоративные мероприятия и по каким поводам они происходят? 29. Часто ли в компании проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)? 30. Существуют ли специфические, характерные только для вашей компании традиции, ритуалы или мероприятия? 31. Мероприятия компании имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?  Интернет-клуб сравнительно молодая организация, построение корпоративной культуры в которой велось с создания организации, иначе говоря, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.   Небольшое количество сотрудников организации позволило провести личные собеседования руководителя с каждым из них с разъяснением сформулированных ценностей организации. Таким образом, изначально была сформирована единая культура, в рамках которой началось развитие иных субкультур.  В дальнейшем, вследствие расширения организации и усложнения осуществляемых ею функций, появилась необходимость в наборе новых сотрудников. Этот процесс был жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков (а именно, технических знаний и широких навыков работы с компьютерной техникой и программным обеспечением) к кандидату предъявлялись и иные требования.  Учитывая небольшой размер организации, изначально формировалась клановая культура, которая предполагает наличие большого количества общих интересов у сотрудников организации. Основной упор делался на развитие “семейных” отношений. Роль руководителя определялась как роль отца. Во главу угла ставились преданность организации и традиционный уклад. Ярко выражена высокая обязательность организации перед сотрудниками. Особое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату.  **30 Доверие сотрудников к корпорации**  Таким образом, сотрудники склонны в большей мере доверять руководителю и предоставлять ему право принятия высокорискованных управленческих решений. Например, в период усовершенствования компьютерного парка, зарплата сотрудникам по согласованию с ними выплачивалась в половинном размере.  Глубокое чувство защищенности, которое в основном базируется на патерналистских началах идущих от руководителя, позволяет ему безоговорочно рассчитывать на моральную и материальную помощь сотрудников. Практически, сотрудники рассматриваются как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого работника, позволяет уделять меньше внимания контрольным функциям.  Более того, сотрудники склоны все возникающие идеи реализовывать в рамках клуба. Так, например, каждому сотруднику предоставлено право выбрать помимо основной деятельности, выбрать интересующий его род занятий и развить его в клубную подструктуру. В рамках такого сотрудничества на базе клуба стали функционировать: центр обучения и развития сетевых операционных систем (Linux, Unix), клубная служба знакомств, туристическое агентство, региональный информационно-аналитический центр.  Особо отметим, что большинство сотрудников работают на личной технике, тем самым, высвобождая свободное оборудование для дополнительного использования.  Подобная преданность вознаграждается различными способами: именными подарками, денежными премиями, устными и письменными поощрениями, предоставлением определенных привилегий.  Например, учитывая тот факт, что все сотрудники связаны с компьютерными технологиями, усовершенствование персональных компьютеров сотрудников производится за счет фирмы. За активное участие в жизни клуба некоторые сотрудники получают в длительное безвозмездное пользование Интернет-ресурсы, или же используют их по льготным тарифам.  Существует и система наказаний за нарушение норм и ценностей организации. В основном система наказаний базируется на психологическом эффекте. Сотрудники, нарушающие законы и традиции организации, речь о которых пойдет далее, отлучаются от участия в коллективных мероприятиях. На момент данного исследования имел место только один такой случай. За употребление спиртных напитков, один из сотрудников в течение месяца не участвовал в коллективных обсуждениях проектов, не приглашался на организационные торжества. Результатом, явилось увольнение сотрудника по собственному желанию. Он мотивировал свой уход тем, что ему никогда не приходилось находиться в подобной дискомфортной атмосфере.  Существует и система материального наказания. Так в конце месяца каждый сотрудник в качестве премии получает 1% от прибыли организации. Соответственно нарушение может караться лишением материального стимулирования. Но до сих пор этот метод не применялся.  Теперь обратимся к системе ценностей организации. Построение организации началось с формирования миссии и стратегии организации.  Миссией организации выступает формирование глобального сообщества “мастеров”.  Стратегическими задачами были названы   1. Формирование и популяризация доктрины самообучения и самосовершенствования; 2. Создание банка инноваторских идей молодых специалистов; 3. Поддержка молодых специалистов в области компьютерных технологий; 4. Создание новых рабочих мест за счет участия в Интернет-проектах; 5. Продвижение в России инновационных компьютерных технологий; 6. В перспективе освоение новых отраслей деятельности: систем сотовой связи, спутникового вещания, радио-Интернета; 7. На основе передовых информационных технологий и мониторинга создание единой, мобильной, информационной структуры по всем отраслям деятельности организации   .  **31 Свободный обмен информацией ведет к ускорению мирового прогресса.**  Реализация миссии и стратегии нашли свое воплощение в символике организации. В процессе коллективного обсуждения сотрудников организации был выбран девиз: “Это Вы можете”. Базовым смыслом девиза выступает не только уже присущее человеку умение, но постоянное стремление к обучению, к развитию своих способностей.  Далее был разработан логотип организации. Им стало слияние Инь и Янь (мужского и женского начала в восточной философии), перекрещенное пятью поперечными полосами. Соответственно, параллельно с разработкой логотипа была сформулирована и геральдика знака: слияние Инь и Янь знаменует равноправие и взаимодействие полов, и в то же время формой, в виде земного шара, символизирует мировое сообщество. Перекрещивающиеся линии символизируют объединение на основании пяти принципов: созидание, взаимопомощь, инициативность, самосовершенствование, открытость.  Как уже отмечалось ранее, корпоративная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура компании. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с корпоративной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.  Формирование философии шло в несколько этапов. На первом этапе были сформированы принципы организации.   1. Организация является некоммерческим объединением заинтересованных людей. 2. Каждый пришедших к нам может и должен учиться. 3. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание. 4. Знающий не имеет права отказать в информации интересующемуся.   Некоторая жесткость в постановке целей привела к формирования клановой корпоративной культуры. Организация приобрела некоторую степень закрытости, стали реализовываться принципы клубного участия.  Для начала, был введен статус “член клуба”. Им может стать каждый пришедший человек, который ознакомился с правилами Клуба.  Правила для членов клуба в основном носят дисциплинарный характер. Так в стенах Клуба запрещается:   1. Ненормативная лексика (любые словесные выражения оскорбительного характера); 2. Неоправданно громкие разговоры, мешающие окружающим; 3. Вынос за приделы клуба имущества, принадлежащего клубу; 4. Самовольная установка любых программных продуктов на компьютеры клуба; 5. Посещение клуба в ущерб учебе или внутрисемейным отношениям; 6. Любые другие действия, наносящие ущерб организации и людям в ней работающим[[35]](http://hr-hunter.com/lib/practicum/138/" \l "_ftn35" \o ").   Закрепление дисциплинарных норм, позволило регулировать контингент, посещающий организацию. Так, основная часть членов клуба, учащиеся и студенты, склонные к выполнению правил и норм организации.  Для поддержания дисциплинарных норм, был сформирован институт санкций. За нарушения правил клуба предусматривается система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Член клуба, получивший три предупреждения покидает клуб на три месяца. Троекратное отстранение от участия в жизни клуба ведет к исключению из членов клуба с полным запрещением его посещения.  **32 Кодекс организации, включающий в себя организационные ценности**.  Совместно с закреплением дисциплинарных норм был создан кодекс организации, включающий в себя организационные ценности.   1. Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека; 2. Спрашивай если не знаешь; 3. Помогай другим, если можешь; 4. Не навязывай свою помощь, если о ней не просят; 5. Если не можешь помочь сам, подскажи где или у кого найти вопрос на ответ; 6. Прислушивайся  к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом; 7. Проявляй уважение ко всем членам Клуба независимо от возраста, пола, опыта работы. 8. Выполняй клубные поручения, ибо они во благо окружающим тебя людям; 9. Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела. Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе. 10. Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт. 11. Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов., стоящее на твоем пути - это твое персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление. 12. Не нарушай установленный в Клубе порядок, поскольку он есть основа системы; 13. Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия. 14. Если ты не согласен с порядком, установленным в Клубе, построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены; 15. При наличие конструктивных предложений, улучшающих работу Клуба, изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.   В данном кодексе объединены как общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.  Вторым этапом стало формирование клубной элиты. Появилось новое звание - “персона клуба”. Для приобретения данного статуса, уже помимо разделения целей и задач организации, стало обязательным наличие специальных знаний и умений. Так как, организация имеет прямое отношения к компьютерным технологиям, то был сформирован перечень вопросов по информационным технологиям, знание которых, на первоначальном этапе, давало право стать “персоной”. В ходе организационных изменений и выкристаллизации клубного управления, к персонам клуба стали предъявлять и иные требования. А именно разделение вышеуказанных ценностей. Персоны клуба стали внештатными работниками организации, в обязанности которых входит консультирование членов клуба по работе с информационными ресурсами и оргтехникой, распространение идеологии клуба в посещаемых коллективах, оказания посильной интеллектуальной помощи клубу.  Следует отметить, что создание института персон, повело за собой необходимость в участии в деятельности организации профессионального менеджера. С появлением менеджера стала активно формироваться внутренняя корпоративная культура.  Учитывая небольшое количество персонала организации, наиболее приемлемым стало проведение совместных акций со штатными и внештатными работниками организации. Так, были официально закреплены несколько праздников, на сегодняшний день ставших уже традиционными.  **33. Принципы менеджмента**  Менеджер, на основании личного видения, отбирал интересные работы, согласовывая с руководством организации. В результате конкурса был выбран фирменный стиль, определены цвета организации (ими стали черный, белый и желтый цвета). В настоящее время формируется легенда цветов. По инициативе администрации персоны клуба разрабатывают текст и музыку клубного гимна.  Некоторые элементы корпоративной культуры получили документальное закрепление.  Наша корпоративная культура базируется на следующих принципах:  **Принципы управления:**   * Эффективная совместная работа руководителя и сотрудников. * Совместная разработка целей и их достижение. * Контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей. * Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы). * Привитие сотрудникам ценностей организации. * Создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.   **Принципы работы в команде:**   * Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.   **Принципы взаимодействия:**   * Постоянный и систематический обмен информацией. * Доступность руководства для сотрудников организации. * Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.   **Принципы работы с членами клуба:**   * Сотрудники организации всегда доступны для членов клуба. * Сотрудники организации обязаны вести себя с каждым членом клуба вежливо, дружелюбно и тактично, не смотря на его индивидуальные особенности.   **34 Сформулируйте свод законов корпоративного клуба** :   1. Развитие и совершенствование организации идет непрерывно 2. Все процессы в организации, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы 3. Развитие организации неотделимо от профессионального роста ее сотрудников 4. Умение работать в команде является базовым для сотрудников организации 5. Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат 6. Если взялся за работу, делай быстро и качественно 7. Каждый пришедший к нам за помощью должен получить ее   Немалая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. В нашей организации сложилась демократическая модель управления. Иначе говоря, принятие управленческих решений осуществляется при активном участии персонала. Причем следует отметить тот факт, что обсуждение профессиональных вопросов осуществляется руководителем с привлечением конкретных специалистов, а при рассмотрении общих вопросов развития организации приглашаются все работники организации.  К сожалению, мифология и ритуальность еще не сложилась в организации, в основном это связано с небольшим фактическим возрастом организации.  И вместе с тем, на культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Перечислю лишь некоторые. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается буклет об организации компании - ее истории, особенностях, приоритетах. Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Более полная информация об организации опубликована на клубном сайте, в разделе “Визитная карточка”.  Сотрудники постоянно информируются о мероприятиях внутри компании и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно по электронной почте, в локальных электронных форумах.  В конце каждого месяца проводится День именинника. Именинников всей командой поздравляют с днем рождения, подарок преподносится от команды и от руководителя. Основной смысл, подчеркнуть причастность к команде, и в тоже время поддерживать статус главы “клана”.  Традиционны корпоративные празднования: День рождения Клуба, которому в этом году исполнилось два года, подведение итогов и празднование Нового года и др.  Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются сообща. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением корпоративной культуры: обучение, тренинги. По электронной почте рассылаются правила делового общения. Причем эта практика была введена сравнительно недавно, данная попытка была предпринята в связи с тем, что многие наши штатные и внештатные сотрудники, молодые люди, не имеющие профессионального опыта делового общения. Проведенное анкетирование среди членов клуба, спустя два месяца после начала занятий, показало, что у персонала повысился уровень профессионального общения. |

**35 Ценность современной корпоративной культуры**

Корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино. То, что заставляет и мотивирует их работать в вашей компании согласно принятым правилам. Это ответ на вопрос: «Что в принципе заставляет их работать у вас, а не переходить к конкурентам или в другой сектор бизнеса?» Поэтому очень важно сформировать культурное пространство, включающее в себя нормы поведения и определить идеальные модели собственно самого поведения. Ведь корпоративная культура – это признаваемые правила поведения и управления в компании. Приобретая опыт работы в вашей компании, сотрудники формируют свое отношение к вашей компании и к собственной работе, включая ее результаты. Культура объясняет, почему мы работаем именно так, и это связано с миссией компании. Следует учесть, что все работает исключительно в комплексе. Носители культуры – это сотрудники компании всех уровней, генеральный директор и владельцы компании. Однако, культура должна существовать не только внутри, но и вокруг компании, чтобы вновь пришедшие сотрудники чувствовали это еще до прихода и их поведение трансформировалось в нужном направлении. В любой компании корпоративная культура существует. Разница в том, что превалирует: то, как надо делать или как не надо. Мы заговорили о носителях культуры которыми являются руководители, генеральный директор, одним словом, весь топ-менеджмент. А как в вашей компании воспринимают руководителя? Насколько доверяют его лидерским способностям, обладает ли харизмой? Как руководитель воспринимает своих подчиненных? Как стадо баранов или как талантливых людей? Это тоже вопросы культуры. Можно ли полностью регламентировать корпоративную культуру? Конечно, нет. Хотелось бы, чтобы она существовала на уровне понимания и ощущений, но, к сожалению, это не всегда возможно. Тем не менее, то что можно прописать, должно быть прописано. Что происходит если культура не сформирована? О наличии официальной корпоративной культуры можно говорить, если прописаны правила и нормы поведения. Различия в восприятии сотрудниками окружающего затрудняют сотрудничество между ними, а затем приводят к возникновению конфликтов. Изменить отношение людей к окружающему и мировосприятие зачастую очень сложно и, собственно, бесполезно. Какие подразделы культуры можно выделить для дальнейшей работы?

**36 Направления и категории культуры организации**

Внутренняя категория. Первая группа – место работы. Если в детстве нашим вторым домом была школа и в классе мы проводили полдня, то сейчас вторым домом каждого сотрудника должна стать компания, а точнее, офис этой компании, тем более, что проводить в нем приходится гораздо больше времени, нежели дома. Эта группа включает в себя: - обстановку офиса (внутренний уют) - предлагаемый товар - элементы фирменной символики, окружающие сотрудника. Вторая группа – существующие ценности. Например, клиентоориентированность. Третья группа – поведение и морально-этические нормы. Они основаны, как правило, на нормах, принятых в обществе. Сотрудник должен знать что допустимо в вашей компании, а что нет. Если в вашей компании принято делать «так», пусть делает «так». Эта группа включает в себя: - Язык общения. Профессиональный жаргон и неформальная лексика. - Понимание. Сотрудники должны понимать друг друга с полуслова. Если они на встрече с клиентом ведут игру в одни ворота – это то что нужно. - Форма обращения. Например, допустимо ли использование кличек. Например, системного администратора называют «хакер» – так повелось. А нужно ли это, допустимо ли это в вашей компании? Вы обращаетесь друг к другу по фамилии или по имени? - Внешний вид. - Организация питания сотрудников. - Время на работе. У нас, например, не принято уходить в 18.00 – одно из неписанных правил. - Как построено взаимоотношение в так называемых критичных зонах, когда младшие по возрасту руководят старшими, женщины – мужчинами? - Вредные привычки и отношение к ним со стороны высшего руководства. - Взаимообучение. Необходимо в полной мере использовать главный информационный и обучающий ресурс компании каковым является каждый сотрудник. Основой для решения задач, которые ставит компания, должно быть сотрудничество, а не конкуренция. Внешняя категория. - Форма работы с клиентами. Форма взаимодействия, форма рассмотрения рекламаций и решения спорных вопросов. - Корпоративная книга продаж. - Как и на чем построено взаимодействие с конкурентами. Как может появиться иная культура? Речь идет о некой контркультуре и ее появление напрямую зависит от сотрудников. Внедрение контркультуры происходит тогда, когда в компании появляются неформальные лидеры в рамках групп, например, в рамках какого-либо отдела, чаще всего более или менее обособленного и отдаленного от центрального управления. Еще одна возможность появления нежелательной «чужой» культуры связана с приходом в компанию новых сотрудников как сформированной группы, например, при переманивании целого отдела из конкурирующей компании. Что с этим делать? Во-первых, нужна жесткость. Оставить все как есть и ждать что это «все» изменится самой собой под давлением существующей культуры бессмысленно. Вспомните, у каждого из нас свое понимание и восприятие культуры и этим все сказано. Но это необходимо сделать вовремя, при первых проявлениях «болезни». С неформальными лидерами, как известно, можно бороться двумя способами – либо делать их формальными, либо избавляться от них. На основании чего формируется корпоративная культура?

**37 Фольклор современной корпоративной культуры**

В основе корпоративной культуры находятся истории и легенды, все значительное, от возникновения организации, до того, что новеньким рассказывают: «А вот у нас был такой случай…» Это некий фольклор. О чем-то ваши сотрудники вспомнят и расскажут с радостью, о чем-то с грустью, но тоже обязательно будут рассказывать. Важным моментом в формировании корпоративной культуры является кадровая политика и отношение к сотрудникам со стороны высшего руководства и внутренних контролирующих органов. В данном случае речь идет о форме приема и увольнения, о первом дне сотрудника на работе, об адаптации и обучении – сотрудник предоставлен сам себе или ему уделяется внимание, об информации – большая часть закрыта от сотрудника или является доступной. Все описанное выше так или иначе формирует неписанные правила, которые, в частности, позже могут быть формализованы. Например, в нашей компании нельзя сидеть на столах. Это моя позиция, как руководителя, с которой все сотрудники обязаны считаться. Позже, тем не менее, из разряда неписанных правил этот пункт перешел в Положение о компании, зафиксированное на бумаге. Корпоративная культура базируется на миссии компании и целях, действиях, корректирующих поведение. Придется формировать поведенческие нормы и правила. Сколько времени необходимо потратить на формирование корпоративной культуры? Если в любой стране культура формируется десятилетиями, то для организации – не менее нескольких лет, не ранее чем сменится несколько уровней сотрудников. Это достаточно длительный и трудоемкий процесс и к этому нужно быть готовым. Каким образом культура решает конфликты между сотрудниками? Конфликты нужно предупреждать – в этом поможет создаваемая вами культура. Все конфликты между сотрудниками в каждом конкретном случае должны быть классифицированы и рассмотрены руководством. Применяйте депремирование за грубость, которую сотрудники позволяют себе допускать при решении вопросов друг с другом. Конфликты, которые возникают в офисе или на производстве, будут возникать и при клиентах, поскольку подобная практика войдет в привычку. Сотрудники будут позволять себе, в том числе при клиенте, открещиваться от проблем компании и ссылаться на то, что это сделал «он». Кто должен уделять внимание формированию и поддержанию культуры компании? Так как культура играет очень важную роль в жизни компании, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны высшего руководства. Все идет от руководителя. Если руководитель требует удалить все игры с компьютеров считая это не допустимым, это же должно коснуться и его компьютера. Да, да, да, удаляйте все свои стрелялки, гонки и прочее. Ваш компьютер никто не видит? А системный администратор? И уж поверьте, в глаза вам никто ничего не скажет, но информация по компании распространяются с неимоверной скоростью. Когда высшее руководство разрабатывает и утверждает определенную систему правил, оно должно также придерживаться их. Культуру внедряет и удерживает руководитель компании, собственник, руководители отделов. Постоянное пристальное внимание к чему-либо, а также позиция руководства по отношению к ряду вопросов, включая политические взгляды, бесспорно влияет на корпоративную культуру. Какие преимущества от сформировавшейся культуры получает компания? Сформированная и транслируемая корпоративная культура, тесно связанная с системой управления компанией, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет сгладить порог между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их, она создает сильные конкурентные преимущества, сокращает текучку кадров. Культура влияет не на самих сотрудников и на то, что они делают. А на то, как они делают. Решения принимаются быстрее, поскольку становится меньше разногласий, на верхней строчке стоит взаимопонимание, а вслед за уменьшением количества разногласий повышается эффективность работы.

**38 Приоритеты**  **современной корпоративной культуры**

Сильная корпоративная культура привлекает и мотивирует работников, позволяет раскрывать и эффективнее использовать их потенциал. Может ли культура меняться? Конечно. И это будет происходить под влиянием времени и событий, происходящих в жизни организации. Изменяется стиль управления, методы и формы мотивации и стимулирования, меняется кадровая политика, логотип, название или символика. Важно одно – чтобы изменившейся культуре по-прежнему был верен коллектив.  
Вопрос корпоративной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Серьезное изучение деятельности организации с позиции корпоративной культуры – современная задача, связанная с усовершенствованием перестройки теории и практики управления персоналом. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов. В этом заключается актуальность рассмотрения темы корпоративной культуры в данной работе. Ключевая проблема – выявление особенностей условий формирования эффективных корпоративных отношений на российских предприятиях. Целью данной работы является исследование формирования корпоративной культуры организации.

Для осуществления этой цели, необходимо выполнить следующие задачи:

проанализировать современные тенденции формирования корпоративной культуры за рубежом;

выявить особенности формирования российской корпоративной культуры;

указать эффективные способы формирования корпоративной культуры.

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

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Но особого внимания заслуживают статьи современных авторов. Так, интересны тематические статьи Надя Крылова, посвященные различным аспектам корпоративной культуры, ее содержания, сущности и элементов. Существует немало теоретических исследований посвященных вопроса формирования культуры организации и в России. Такие авторы как Сухоруков А.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.Н., Орлова Т., Кучерова О. Внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

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.

**39 Задачи**  **корпоративной культуры**

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.

Другое дело, что только недавно отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой – может стать серьезным конкурентным преимуществом 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.

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.

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.

**40 Самоопределение корпоративной культуры:**

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».

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:

Развитие и совершенствование компании идет непрерывно

Все процессы в компании, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы

Развитие компании неотделимо от профессионального роста ее сотрудников

Умение работать в команде является базовым для сотрудников компании

Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат.

Если взялся за работу, делай быстро и качественно.

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.

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.

**41 Концепция корпоративной культуры**

Концепция корпоративной культуры (Corporate Culture} была разработана в США в 80-е годы XX века.. Связано это было с потребностью крупного и среднего бизнеса, которому потребовались новые подходы к управлению, чтобы поднять эффективность труда. Культура — это набор ключевых ценностей, ожиданий и норм, который принимается и разделяется членами организации. Корпорация – сложный организм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура – то, ради чего люди стали членами именно этого коллектива; то, на чем строятся отношения между ними; это разделяемые ими устойчивые нормы и принципы жизни в организации; это единое мнение о том, что хорошо, а что плохо, и многом другом из того, что относится к ценностям и нормам. Культуру корпорации можно охарактеризовать как выражение базовых ценностей и норм в организационной структуре, системе корпоративного управления, кадровой политике, осуществляющееся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». Рассмотрим наиболее распространенные:

…Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды1.

…Корпоративная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела1.

…Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому2.

……Корпоративная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б.Феган)

**42 Корпоративная культура - это сложившийся психологический климат работы в компании**.

Э. Джакус «Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

Д. Элдридж и А. Кромби «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

Х. Шварц и С. Дэвис «Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп».

К. Голд «Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли».

М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио «Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является».

В. Сате «Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».

Э. Шайн «Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

Г. Морган «Культура» в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

К. Шольц «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения».

Д. Дреннан «Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения».

П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): «Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации».

Э. Браун «Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации».

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации»

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта»

П.Б. Вейлл: «Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию».

Е.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность».

Н. Лемэтр: «Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами».

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

Для унификации дефиниции была сделана попытка сравнить между собой понятия. Сделано это было с помощью контент-анализа, т.е. были выделены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, которые употребляют обычно исследователи, работающие в данной области.

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

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

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

Таким образом, вполне допустимо использование понятие «корпоративная культура», которой в большей мере отражает данный феномен. В нашем исследовании будет использоваться этот термин.

**43 Корпоративная культура и структурированная группа людей.**

Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная

структура. Обычно корпоративная культура возникает спонтанно, "снизу", и передается "из уст в уста", с помощью личного примера и устных наставлений старожилов. Наибольший вклад вносят наиболее харизматические личности. Именно их привычки и правила поведения начинают, пусть неосознанно, копировать другие сотрудники.

Естественно, если во главе организации стоит сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование корпоративной культуры окажет именно он. И корпоративная культура начнет работать на своего создателя.

Однако без четкого "научного" управления этим процессом, без создания "якорей" корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно самоподдержания и саморазвития организации.

Так что придется по порядку рассмотреть и проанализировать (с харизматической точки зрения) все основные элементы корпоративной культуры. Устоявшаяся корпоративная культура как бы отделяется от людей и становится атрибутом корпорации, ее частью, оказывающей активное воздействие на сотрудников, формирующей их поведение в соответствии с «постулатами веры» (базовые предположения) и «этическими стандартами» (ценностные ориентации).

Содержание корпоративной культуры вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Культура представляет собой свод неписаных, неформальных правил, объединяющих сотрудников компании.

**44 Внешние формы корпоративной культуры**

Культура корпорации представляет собой как бы три организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На следующем уровне расположены способы организации командной работы над достижением общих целей, методы принятия индивидуальных решений, отношение сотрудников к возникающим проблемам. Этот уровень показывает готовность к типичному поведению в той или иной ситуации, готовность к действию. На самом глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности третьего уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям. Корпоративная культура компании должна соответствовать внешней обстановке и стратегии этой компании. При наличии этого соответствия создаются такие условия, при которых сотрудники компании трудятся с полной самоотдачей и высокой производительностью, что делает компанию высоко конкурентоспособной.

Ядром корпоративной культурой являются ценности, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть как позитивными, так и негативными. Позитивные ценности ориентируют людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации. Негативные цели отрицательно влияют на эффективность организации в целом. В процессе отношения руководства к сотрудникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, работников к клиентам формируются нормативные схемы поведения. Поведенческие нормы становятся негласными предписаниями, а часто отражаются в официальных документах организации. Они излагают требования к поведению работников. Персонал воспринимает их как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. «Правильное и должное» поведение сотрудников направлено на выполнение порученных заданий и достижение конкретных результатов.

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

С точки зрения аксиологии, ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т.д. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.

**45 Ценности благосостояния корпоративной культуры**

Выделяют ценности благосостояния, 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 моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности1.

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты)1

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

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

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

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

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

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

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.

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.