МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

# **КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему: Корпоративная культура и ее влияние на менеджмент организации**

**Выполнил:**

студент группы Э-053

Ульянцев И.В

**Научный руководитель:**

Ассистент

Смирнова О. П

Кемерово, 2008

**Содержание**

### Введение

Глава 1. Теоретические основы исследования корпоративной культуры.

1.1 Понятие и виды корпоративной культуры

1.2 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

1.3 Процесс изменения и методы управления развитием корпоративной культуры

Глава 2. Анализ российской и зарубежной практики управления организацией на основе изменения корпоративной культуры

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Эффективность деятельности компании определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Эти механизмы, обычно регламентируются в различных нормативных документах (технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и др.). В то же время в коллективе любой корпорации имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписаным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов.

В менеджменте предприятий названные отношения проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение корпоративной культуры и ее влияния на деятельность организации.

В рамках этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы исследования: понятие, структуру и виды корпоративной культуры.
2. Сравнить понятия «корпоративная» и «организационная культура».
3. Выявить факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
4. Рассмотреть процесс и методы управления корпоративной культурой.
5. Проанализировать российскую и зарубежную практику управления организацией на основе изменения корпоративной культуры.

В качестве объекта исследования была выбрана корпоративная культура, так как умелое управлениекорпоративной культурой — может стать серьезным конкурентным преимуществом компании, что привлекает к ней повышенный интерес.

Предметом исследования соответственно стало влияние корпоративной культуры на менеджмент организации.

**Глава 1. Теоретические основы исследования**

**1.1 Понятие и виды корпоративной культуры**

В современной литературе существует довольно много определений понятия «организационная культура». Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного - сущностного - определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

***М. Пакановский и Н. ОДоннел-Тружиллио (1982 г.):*** “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”.

***Э. Шайн (1985 г.):*** “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 (1986 г.):*** “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 (1987 г.):*** “Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения”.

***Э. Браун (1995 г.):*** “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”[[1]](#footnote-1).

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

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

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной 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 организационной 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.

Используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать организационную культуру следующим образом.

***Организационная 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 индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

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

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

Одна из попыток предпринимается известным отечественным консультантом Т.Ю. Базаровым[[2]](#footnote-2). Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура - это "интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии".

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

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

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

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

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

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

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

Основу корпоративной и организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это – ядро, определяющее все остальное. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

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

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

Эдгар Шайн говорит о том, что на складывание организационной культуры влияют несколько групп факторов, придавая значение трудностям, с которыми сталкивается компания в процессе своего развития[[3]](#footnote-3):

Трудности внешней адаптации, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т.д. При успешном преодолении этих трудностей, компания способна достичь согласия по целям и средствам их достижения, задать критерии оценки результатов работы, может корректировать действия людей и направлений развития.

Трудности внутренней интеграции, формирования коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт совместного решения проблем, разрешения конфликтов. Результатом этого может стать формирование общего языка и способов коммуникации, определение границ отдельных групп, фиксация правил и механизмов, определение норм межличностных отношений, формулирование важных для организации моментов ее идеологии и философии.

Также корпоративную культуру мы можем рассматривать как одну из маркетинговых коммуникаций, потому что она помогает формировать репутацию данной организации. Чем эффективнее и сильнее внутренняя культура фирмы, тем более благоприятный имидж складывается у внешне маркетинговой среды, а, следовательно, растет доверие и заинтересованность потенциального потребителя.

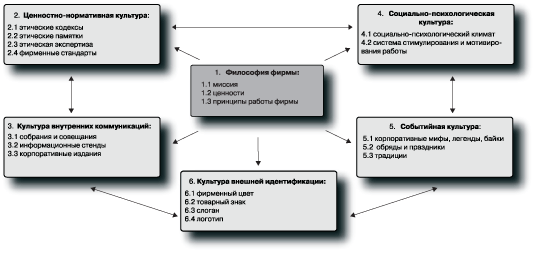


Рис.1. Структура корпоративной культуры[[4]](#footnote-4).

Философия фирмы является основополагающим элементом корпоративной культуры, влияющим на все остальные, поэтому мы поместили ее в центре. Рассмотрим каждый блок подробнее.

***1***. ***Философия фирмы*** — *развернутое изложение морально-этических и деловых норм, принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы.*

Она включает в себя:

1.1. Миссию фирмы, т.е. стратегическую цель, выражающую смысл существования; общепризнанное предназначение организации, которое предприятие хочет иметь в обществе.

Например: - "Филипс": "Изменим жизнь к лучшему"; - "Аптеки 36,6": "Нести здоровье и красоту людям"; - "Мацусита": "Способствуем улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами". - "Аэрофлот": "Построим компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации в России". - МТС: "Построим устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей".

1.2. Ценности — устойчивые убеждения о предпочтении одного представления по отношению к другому.

Ценности всегда предполагают выбор, и каждая организация выстраивает свою иерархию приоритетов на данный период жизнедеятельности.

Например: - Корпорация "Перспектива": надежность, профессионализм, успешность, открытость, содействие; - "АЛЕР-АУДИТ": независимость, честность, объективность, компетентность, добросовестность, профессиональная этика.

1.3. Для того чтобы ценности не оставались простой декларацией, их переводим в принципы, т.е. основополагающие правила жизнедеятельности фирмы. Они помогают раскрыть смысл, который вкладывается в обозначенные ценности в конкретной организации.

Например: Ценности и принципы Hewlett Packard: - Созидание Мы осуществляем вклад в область наших интересов. Мы не занимаемся копированием. - Новаторские продукты Мы располагаем широким выбором оборудования. - Фундаментальные улучшения То, что мы делаем, приводит к реальным и позитивным изменениям в жизни наших потребителей. - Эффективность работы людей и организаций Мы нацелены на улучшение того, как люди живут и работают. Ценности и принципы издательского дома "АБАК-ПРЕСС": - Этичность и ответственность Бизнес для нас — благородное дело. Отвечать за свои слова и выполнять свои обещания — не чистоплюйство, а наш рациональный выбор и вопрос прибыли. - Мы убеждены, что будущее за честными компаниями. Качество наших продуктов и высокий уровень обслуживания позволяет нам не пользоваться запрещенными приемами. Быть этичными для нас так же естественно, как дышать. Мы выигрываем в хорошем стиле, и это доставляет нам удовольствие. - Команда Результат и качество продукта полностью зависят от внутренних вложений каждого. И наоборот, самореализация и личностный рост каждого обусловлены нашими общими достижениями. Команда для нас — лучшая школа индивидуальности. Ценности и принципы туристического агентства TEZ TOUR: - Ответственность Мы ощущаем внутренний дискомфорт из-за невыполненной или некачественно выполненной работы. - Последовательность Мы приверженцы принятых решений. - Ориентированность на клиентов Все наши устремления направлены на создание продукта, востребованного клиентом. При этом интересы клиента стоят не ниже интересов менеджмента и/или акционеров. - Креативность Мы поощряем новаторство, ориентацию на успех, самоотдачу и творческий подход к делу. - Командность У нас принято придерживаться командных принципов: устремленность к общим целям, сопричастность и взаимовыручка. - Профессионализм Мы ожидаем от всех членов команды эффективного выполнения поставленных задач на базе имеющихся у них знаний и опыта, а также способности к самообучению. - Команда TEZ TOUR — инициативная группа единомышленников, объединенная общими этическими нормами, едиными целями и устремлениями, которая способна профессионально и эффективно достигать стратегических целей компании.

***2***. ***Ценностно*** — *нормативная культура помогает практически реализовать заявленные ценности и принципы организации, сделать их нормами повседневного поведения*.

Во второй блок входят следующие элементы:

2.1. Этический кодекс — свод правил, опубликованный для ознакомления и принятия сотрудниками и партнерами организации.

Например: Мебельный салон "СтатуС": - "Мы сделали свой бизнес искусством. - Мы молоды и мобильны, но у нас есть опыт. - Мы умеем спорить и убеждать, но готовы выслушать ваше мнение и убедиться в вашей правоте. - Мы не обещаем сделать быстро, но обещаем сделать хорошо. - Мы не обещаем сделать дешево, но хотим, чтобы интерьер вашего дома соответствовал вашим возможностям, вашему вкусу и сегодняшним требованиям к качеству жизни". Салон красоты "ГРАНЖ" - Не забывайте, что улыбка — символ дружбы и расположения. Она ничего не стоит, но дает очень много. - Наша цель — полностью оправдать ожидания клиента. - Никогда не говорите "нет", "невозможно", только "давайте вместе решим, что можно сделать". - Уважайте клиента — разговоры по мобильным телефонам в салоне запрещены. - Помните, что умение слушать — это навык, необходимый для того, чтобы суметь понять, запомнить и быть в состоянии ответить.

Не забывайте, что реклама, переходящая из уст в уста, является не только лучшей, но и наиболее эффективной. Единственный ее недостаток — это то, что ее невозможно купить, ее нужно заработать.

***2.2. Этическая памятка —*** *письменное напоминание основных требований к работе и деловому общению сотрудникам организации.* Может быть оформлена как индивидуальная карманная или настольная карточка, а также как информационный стенд.

Например: В сети ресторанов и отелей "Мевенпик" у входа вывешена медная табличка с текстом: - Мы бескомпромиссны, когда речь идет о требовании высшего качества изделий, которые мы покупаем и продаем. - Предлагаемый нами ассортимент очень разнообразен и является выражением истинного оптимизма. - Мы соблюдаем все правила гигиены. - Атмосфера в наших ресторанах приятна и располагает к отдыху. - Все, что мы можем сэкономить благодаря хорошей организации труда, должно идти во благо нашим клиентам, выражаясь в снижении цен на наши услуги. - Все, что мы предлагаем своим посетителям, является предметом нашей гордости. - Мы стремимся вести свое дело аккуратно и корректно. - Мы обслуживаем своих клиентов вежливо и предупредительно. - Мы хотим, чтобы наши служащие радовали посетителей хорошим настроением и любезностью. - Во всех наших начинаниях должны сквозить свежие мысли.

***2.3. Этическая экспертиза —*** *анализ новых проектов, влияющих на репутацию организации.*

***2.4. Фирменные стандарты прописывают процедуры деятельности, их цель —*** *исключить типовые ошибки, превратить удачные ситуации в успешные технологии*.

Например: Пансионат "Уральская Венеция" — стандарт на общение с клиентом: - Я помню главную заповедь врача: "Не навреди!" Не навреди ни словом, ни взглядом, ни делом! - Любая информация о здоровье моего клиента является конфиденциальной. - Каждый клиент достоин моего внимания и уважения. Я прислушиваюсь к любому его пожеланию. - При встрече с клиентом я посылаю импульсы моих симпатий — словом, взглядом, жестом я даю понять клиенту, что он мне интересен. - Внимательно выслушиваю его жалобы, пожелания. После этого задаю уточняющие вопросы; выслушав ответы на них, объясняю свои рекомендации. - Ни один вопрос клиента я не оставляю без ответа. Доверие между клиентом и врачом — залог успеха. - Я делаю только то, в чем не сомневаюсь. - Я всегда вежлив, никогда не раздражаюсь. - Я никогда не обременяю клиента своими проблемами и жалобами. - Я не обсуждаю коммерческие вопросы с клиентом. - Я всегда выполняю свои обещания, данные клиенту. - Мы строим с клиентом долгосрочные отношения.

***3***. ***Культура внутренних коммуникаций говорит о способах и качестве распространяемой информации на предприятии.***

Третий блок состоит из следующих элементов:

***3.1***. Собрания и совещания являются формой непосредственного общения "глаза в глаза" и передачи информации "из рук в руки". К ним относятся также личные встречи с руководителем. Они могут быть официальными — "кабинетными" — или неофициальными, "за чашкой чая".

***3.2.*** Информационные стенды и корпоративные издания — это формы опосредованного общения. Преимущество их в том, что они информируют большое количество сотрудников, партнеров и клиентов.

***3.3.*** Корпоративные издания (журналы, газеты, бюллетени, листовки) могут быть адресованы: только персоналу, или только клиентам, или тем и другим одновременно. Например: журнал "Мир ORIFLAME" и журнал Mare Kay "Аплодисменты" издаются для консультантов и дистрибьюторов этих косметических компаний, журнал екатеринбургской компании "Калина" "Калина news" — для клиентов, а "Наша газета" компании "Уралсвязинформ" — и для сотрудников, и для клиентов.

***4. Социально-психологическая культура определяет состояние межличностных и групповых отношений в компании***.

***4.1.*** Социально-психологический климат характеризует стиль лидерства и взаимоотношений сотрудников, уровень вовлеченности персонала в деятельность компании, и степень удовлетворенности ею, умение разрешать конфликты, способность доверять партнерам, подчиненным и начальникам.

***4.2***. Система мотивации и стимулирования персонала предполагает набор экономических, социальных и моральных способов развития профессиональной активности.

Например: В косметической компании ORIFLAME система карьерного роста выглядит так: директор — сапфировый директор — золотой директор— бриллиантовый директор.

***5. Событийная культура включает в себя:***

***5.1.*** Корпоративные мифы, легенды, байки — способы неформальной коммуникации, обозначающие основные идеи и ценности конкретной организации в образно-символической форме.

В мифах философия организации получает наглядную форму и становится доступной для восприятия всех членов группы.

Например: В почтовой службе FedEx рассказывают о почтальоне, который потерял ключ от уличного почтового ящика, но, чтобы не допустить опоздания корреспонденции, он отвинтил ящик от стены и привез его на сортировочную станцию, где его вскрыли. Интересы клиента превыше всего! В компании Nordstrom существует легенда о том, что как-то один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, притом эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: "Клиент всегда прав".

**5.2. Обряды, как и мифы, конкретизируют ценности организации.**

Обряд инсценирует миф через условно-символическое действие. Поводом для него становятся наиболее значимые события из жизни организации, такие, как принятие новых сотрудников (обряд посвящения), признание заслуг (обряд чествования), события личной жизни (дни рождения, свадьбы). Наряду с цельным обрядом в практике часто используются и отдельные обрядовые действия: поздравления, тосты, застолья.

Например: Клятва сотрудника LG: - Я сам возложил на себя обязанности и должен в любой среде, несмотря ни на что, страстно добиваться достижения поставленных целей; - Я должен проявить себя как способный компетентный человек, способный повести за собой других; - Я должен на основе выработанной стратегии сделать большой прорыв, создать общественную, рожденную новым ветром перемен культуру с боевым духом, проявить последовательное лидерство; - Я должен прожить жизнь с пользой, оставив потомкам почетное наследство, которым они могут гордиться.

Важные обряды образуют корпоративные праздники, т.е. торжества, изъятые из повседневности. Таковыми могут быть: "красные даты календаря", т.е. государственные праздники, религиозные праздники, профессиональные праздники или оригинальные, т.е. самобытные праздники конкретной организации.

Например: - Черно-белый бал журнала VOUGE. - Фестиваль пивоваров Октоберфест. - В отеле Hendlerhof раз в месяц празднуют весело, с шампанским ошибку месяца.

***5.3.Традиции —*** *элементы корпоративной культуры, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в течение длительного времени.*

Например: - На космодроме "Плесецк" в Архангельской области за три часа до запуска ракеты на покрытой толстым слоем инея третьей ступени метровыми буквами пишут женское имя Таня. Считается, что ракета, освященная этим именем, обязательно выполнит все задачи. На космодроме говорят, что Таня — наш оберег. - В корпорации WallMart работники магазина вместе с руководителем проговаривают речевку: "Дайте мне W! Дайте мне A! Дайте мне L! Дайте мне M! Дайте мне A! Дайте мне R! Дайте мне T! Что это за слово? WallMart! Кто здесь главный? Покупатель!"[[5]](#footnote-5)

***6. Культура внешней идентификации включает в себя:***

***6.1. фирменный цвет;***

***6.2. товарный знак;***

***6.3. слоган;***

***6.4. логотип.***

Все эти элементы определяют фирменный стиль компании, обеспечивающий визуальное и смысловое единство товаров и услуг, всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления.

Корпоративная культура как маркетинговая коммуникация делает фирму более успешной и конкурентоспособной, т.к. помогает завоевать рынок за счет высокой репутации, позволяет получать максимальную отдачу от персонала за счет согласованности действий и клиентоориентированности.

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

По этому критерию Ч.Ханди выделяет четыре типа организационной культуры (в виде метафорического выражения). Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все эти стации в процессе своего формирования[[6]](#footnote-6).

***1.Силовая культура («культура Зевса»).***

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

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

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

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

***2. Ролевая (бюрократическая) культура («культура Аполлона»).***

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

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

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

***3. Личностная культура («культура Диониса»).***

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

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

***4. Целевая культура («культура Афины»).***

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

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

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

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

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

***Т. Дейл и А.А. Кеннеди*** выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

***1.*** Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

***2.*** Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

***3.*** Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

***4.*** Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

***Р. Акофф*** анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

***1.*** Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

***2.*** Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор—пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

***3.*** «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

***4.*** Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

***Сильные и слабые организационные культуры[[7]](#footnote-7).***

Сразу следует подчеркнуть: каждое предприятие обладает культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие. Хотя существует и такое мнение, что о культуре следует говорить лишь там, где группе удалось достичь стабильности и когда можно обратиться к общей истории развития. Это суждение имеет право на существование в отношении групп, но не крупных организаций, которые сами состоят из мелких сообществ, находящихся одновременно на различных стадиях развития и имеющих тем самым признаки сильных или слабых организационных культур.

***Силы культуры организации определяется тремя моментами:***

1. *“толщина” культуры;*
2. *степень разделяемости культуры членами организации;*
3. *ясность приоритетов культуры[[8]](#footnote-8).*

“Толщина” организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности чётко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, сильная культура “толще”, она разделяется большим числом работников и более чётко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создаёт преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьёзным препятствием на пути проведения изменений в организации. “Новое” в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми - тем, чем живут люди. Их можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое небольшое число ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации.

В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции: гордость и стиль. Бесспорная культура является решающим элементом мотивации: гордость за собственное предприятие и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне.

Известно, что это зависит от мелочей. В учебной мастерской “Даймлер-Бенц”, должен бы, например, висеть на стене плакат: “Лучший или никакой”. Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. Следствием может стать одержимость качеством и сервисом, которая показалась бы стороннему наблюдателю почти невероятным явлением.

Для самосознания индивидуума это просто огромная разница, говорит ли он себе: “Я собираю автомобили” или “Я работаю на “Даймлере”.

Итак, сильные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей, которые влияют на действия людей больше, чем мотивы несвязанные с культурой[[9]](#footnote-9).

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены и несвязанны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют её различные подразделения, не связанны или в конфликте друг с другом. Копирование норм поведения в неофициальных группах, может играть важную роль в развитии этих различных субкультур. Компания, в которой общие дела, высказывания, события и чувства не очевидны - не имеет чёткой культуры вообще. Слабую культуру можно распознать на основе следующих симптомов:

***1.*** Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определённой отрасли, определённой ситуации или в определённом деле. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается просто как роскошь.

***2.*** В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющую проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства предприятия. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации. Следствием этого могут являться войны между заместителями и скрытая борьба между “сильными на предприятии”.

***3.*** Отдельные части организации неспособны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина. Имеются в виду, прежде всего, традиционные фронтальные позиции, которые могут выступать между штабом и линией, техниками и коммерсантами, маркетингом и производством, внутренней и внешней службами, региональной организацией и центром и т.д.

***4.*** Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет[[10]](#footnote-10).

Также выделяют корпоративные культуры по характеру, описываемому системой признаков, заданных по трем основаниям.

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

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

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

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

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

***Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:***

*а) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;*

*б) их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;*

*в) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности и к предприятию.*

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом адекватные им ситуации.

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

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

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

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

***Позитивная культура характеризуется следующим:***

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

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

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

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

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

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

Можно провести диагностику предприятий по главным параметрам организационной культуры[[11]](#footnote-11).

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избежанию неопределённости, индивидуализм- коллективизм и мужественность- женственность.

Параметр ***«дистанция власти»,*** включает в себя следующие факторы:

*1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;*

*2) количество работников предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);*

*3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).*

Определение ***“дистанции власти”*** происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

*1) Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя? “Часто”, “Редко”.*

*2) С какого типа руководителем вы предпочитаете работать? “Автократический”, “Консультативный”.*

***Индекс “дистанция власти” рассчитывается по формуле:***

**ИДВ = 135 - 25 а + b - с**

Где ***а*** *- средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем,* ***b*** *- средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический,* ***с*** *- средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.*

Теоретически шкала разброса значений индекса ***“дистанция власти”*** находится от «***-90 до +210».***

***«-90» -*** *означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа****.***

***«+210» -*** *означает, что все опасаются возражать руководителю.* ***Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.***

Следствием различий индекса ***“дистанция власти”***, являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д., представленные в ***таблице 1.***

#### Таблица № 1

Особенности структуры управления в зависимости[[12]](#footnote-12) от величины индекса «**дистанция власти**».

|  |  |
| --- | --- |
| Низкий индекс | Высокий индекс |
| Тенденция к децентрализации | Тенденция к централизации |
| Организация имеет форму  сплюснутой пирамиды | Организация имеет форму высокой  остроконечной пирамиды |
| Управляющий состав малочисленный | Большое количество  управляюще-контролирующих сотрудников |
| Сравнительно небольшая дифференциация  Заработной платы | Большая дифференциация  заработной платы |
| Высокая квалификация сотрудников  низшего уровня | Низкая квалификация сотрудников  низшего уровня |
| Гармония между работниками  низшего и высшего уровня | “Белые воротнички” обладают более  высоким статусом по сравнению с  “синими воротничками” |

Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры, - это **тенденция к избежанию неопределённостей**. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие ***«неопределённость»,*** является одним из ключевых для современной теории организации и управления.

***В показатель “стремление к избежанию неопределенности” включаются следующие элементы:***

***1) желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;***

***2) предполагается стабильность занятий;***

***3) состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.***

Каждый параметр “стремления к избежанию неопределенности” определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

***1)*** признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил выясняется на основе ответов на вопрос: “Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?” “Да”, “Нет”.

***2)*** предпочитаемую стабильность занятий позволяет прояснить ответ на вопрос: “Сколько еще вы хотите проработать на своем предприятии?” “Долго”, “Недолго”.

***3)*** состояние переживаемого повседневного стресса выясняется посредством ответа на вопрос: “Как часто вы нервничаете на работе?” “Часто”, “Нечасто”.

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс “стремление к избежанию неопределенности” (ИСИН).

**ИСИН = 300 - 30 а - в - 40 с**

Где ***а*** *– средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушения инструкций,* ***в*** *– процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желаемую длительность работы на предприятии,* ***с*** *– средневзвешенное значение вопроса о нарушениях во время работы.*

Теоретически индекс разброса значений ИСИН находится в интервале от «***-150 до +230»***, реально же работают интервалы от «***- 8 до +112».***

***«-150» означает:***

*1) все считают, что правила можно нарушать;*

*2) никто не хочет оставаться на данном месте;*

*3) никто не нервничает на работе.*

***«+230» означает:***

*1) все считают, что правила нельзя нарушать;*

*2) все хотят работать на данном месте бесконечно долго;*

*3) все нервничают на работе.*

Третий показатель – ***«индивидуализм-коллективизм»*** - ***оценивает степень интеграции индивидов в группы.***

Уровень ***«индивидуализма-коллективизма»*** влияет на преобладание в организации людей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации, является очень влиятельным при коллективистском климате. Космополитический тип ориентирован вне организации, влияет на индивидуалистическое настроение на предприятии.

Уровень “индивидуализма-коллективизма” определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? “Очень важно”, “Не очень важно”.

2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? “Большое”, “Небольшое”.

3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? “Очень важно”, “Не очень важно”.

4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи? “Очень важно”, “Не очень важно”.

Индекс “индивидуализма-коллективизма” (ИИК) рассчитывается по формуле:

**ИИК = 76а - 46b + 30c - 27d - 29**

Где ***а*** *- средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности достаточного для личной и семейной жизни,* ***b*** *- средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда,* ***с*** *- средневзвешенное значение ответов на вопросы о значении работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют,* ***d*** *- средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.*

Четвертый параметр – ***«мужественность-женственность»*** - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

***По мнению Херцберга, “мужской менталитет” предполагает:***

*1) наличие возможностей для продвижения по службе;*

*2) требование хорошо оплачиваемой работы;*

*3) наличие возможностей обучения или повышения квалификации;*

*4) наличие возможности быть в курсе технических новостей.*

***Для женской же роли более важными являются следующие факторы:***

*1) работа в дружеской атмосфере;*

*2) возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;*

*3) наличие приемлемых условий труда;*

*4) наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с коллегами.*

Индекс ***«мужественность-женственность»*** исчисляется на основе ответов на следующие вопросы:

*1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? “Очень значима”, “Не очень значима”.*

*2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? “Очень важно”, “Не очень важно”.*

*3) Какое значение вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется? “Большое”, “Не важно”.*

*4) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? “Очень важно”, “Не очень важно”.*

Индекс ***«мужественность-женственность”***»(ИМЖ) определяется по формуле:

**ИМЖ = 60а - 66b + 36c - 39 + 7d**

Где ***а*** *- средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом,* ***b*** *- средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь хорошие возможности продвижения по службе,* ***с*** *- средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хочешь,* ***d*** *- средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно-технического прогресса*.

***«Мужская культура»*** организаций характеризуется следующими ориентациями:

*1) успех - единственное, что значимо в жизни;*

*2) надо стремиться быть лучшим;*

*3) независимость;*

*4) максимально реализовывать свои претензии;*

*5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);*

*6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;*

*7) жить ради работы;*

*8) уважать тех, кто добился успеха;*

*9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.*

***«Женской роли» присущи следующие ориентации:***

*1) качество жизни является важным моментом;*

*2) приветствие солидарности;*

*3) нацелена на оказание услуги;*

*4),решения принимаются с опорой на интуицию;*

*5) ориентация на равенство;*

*6) различие между полами не влияет на занятие властных позиций;*

*7) работать, чтобы жить;*

*8) важным являются мужчины и окружение;*

*9) надо сочувствовать неудачникам.*

На основе этих высказываний можно сделать вывод, что в ***«мужских организационных культурах»*** гуманизация труда рассматривается, как фактор, который предполагает быть признанным, иметь возможность самореализоваться и сделать карьеру, т.е. успешно и запланировано продвигаться по службе. Напротив, в “женских организационных культурах” гуманизация труда в первую очередь означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организаций и установление приемлемого единения.

Все четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как: стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

**1.2 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры**

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

*1) определение миссии организации;*

*2) определение основных базовых ценностей;*

*3) формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;*

*4) описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.*

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

***При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы деятельности фирмы:*** ***1****. Управление персоналом (на уровне руководитель-подчиненный).*

***2****. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками).* ***3****. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).*

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

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

##### Таблица№2[[13]](#footnote-13)

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

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

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

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

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

***- «замораживание»*** *- закрепление результата.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

***Источниками формирования корпоративной культуры выступают:***

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

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

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

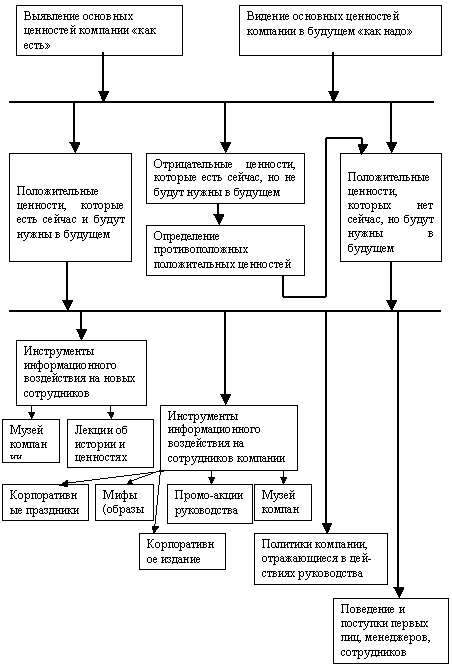
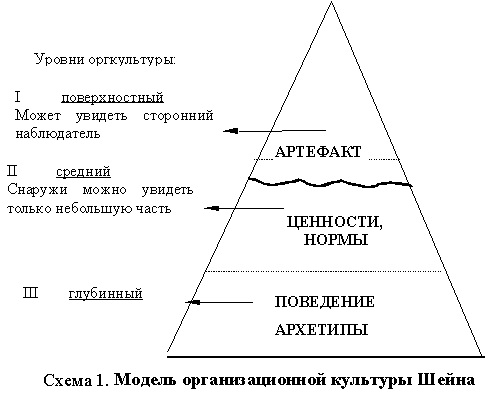


Рис2. Механизм формирования корпоративной культуры[[14]](#footnote-14)

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

**1.3 Процесс изменения и методы управления развитием корпоративной культуры**

Термины ***"ценности", "система"*** и т.п. еще не являются тем однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия. Необходима некая модель, которая была бы понятной, описываемой с точки зрения теории менеджмента и пригодной для практического применения. Такую модель предложил Эдвард Шейн см. (Схему 1,. Модель организационной культуры Шейна).



Рассмотрим модель организационной культуры Шейна подробнее[[15]](#footnote-15).

***Первый***, *поверхностный уровень организационной культуры виден стороннему наблюдатели через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные продукт культуры (устные, письменные, предметы).*

Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т.д. по мнению автора, чем в большем объеме у компании существует истории, зафиксированной в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы.

***Второй*** *уровень разделен волнистой чертой, как "айсберг" (см. Схему 1).* Нормы и ценности, которые находятся над волнистой чертой, мы можем видеть. Это - декларируемые нормы и ценности. Однако в компании очень часто существует "двойная мораль", те правила, о которых нигде не говорят, но все знают, что можно делать, а что - нельзя. Это - латентные, т.е. скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых уже не видно снаружи.

***Третий****,* *глубинный уровень модели Шейна показывает нам, что все эти артефакты и нормы и правила лишь надстройка, которая определяется поведением людей.* В американских учебниках под термином "поведение" понимают следующее: поведение - - это наше реальное базовое допущение, которое мы себе разрешаем и принимаем. Под термином "мы" понимают, во-первых, создателя фирмы, а во-вторых, ее персонал (в терминах Шейна). По мнению психологов, поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь отражаются в архетипах. Архетипы - это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

Есть попытки преодолеть архетипы в феминистских организациях: Так, например, по классификации западных исследователей корпоративной культуры, все компании делятся на два типа:

1. ***мускулинный тип организации***
2. ***фемининный тип организации***

Первому типу организации, присущи такие характеристики как сила, жесткость, рассудочный разум. В терминах восточной философии такие организации имеют мужское начало ( "ЯНЬ"). Второй тип организации характеризуется слабостью, гибкостью, интуитивным разумом. Такие организации имеют женское начало (ИНЬ). Если тип организации №2 появиться на рынке, где все остальные организации являются типами №1, то общая национальная культура будет характеризоваться типом №1. Способ победы - поглощение, когда более слабая культура растворяется в более сильной, и, т.о. поглощает ее. Наука рассматривает культуру организации в рамках национальной культуры, истории культуры.

Таким образом, в первом приближении мы уже можем определить, что может являться объектом нашего управления, исходя из 3-х уровней модели Шейна:

1. ***Артефакты***
2. ***Декларируемые ценности, нормы***
3. ***Поведение персонала***

Рассмотрим, каких же результатов мы можем достигнуть, при воздействии на корпоративную культуру.

## Результаты управления организационной культурой (Сильная организационная культура)

В теории менеджмента существует термин "эффекты в организационной культуре". При диагностике любой организации обычно пользуются наработками западных бизнес - школ, ведущие специалисты которых подразделяют организационную культуру на 2 вида - сильная и слабая.

Подразумевается, что наличие слабой организационной культуры в компании будет свидетельствовать о застое, или даже об упадке, об отсутствии у фирмы конкурентоспособности на рынке. И, наоборот, сильная организационная культура в компании будет индикатором ее "благополучия", способности развиваться.

Ведущие западные теоретики и практики в управлении определяют вид оргкультуры по 3-м показателям: финансы; производство; психология.

***Сильная оргкультура дает следующие эффекты:***

1. ***финансовые показатели: рост прибыли***
2. ***производственные показатели*** 
   * *рост продуктивности*
   * *инновации продуктов*
   * *адекватная адаптация к окружающей среде*
3. ***психологические показатели:*** 
   * *лояльность персонала*
   * *высокая степень удовлетворенности работой*
   * *высокая самооценка персонала*
   * *отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии*
   * *отсутствие симптомов стресса у работников*

Перечисленные выше эффекты сильной организационной культуры, конечно, не описывают организационную культуру полностью и не могут быть прямыми критериями "силы/слабости" культуры, существующей в компании. На практике часть показателей можно использовать как критерий оценки, например, рост прибыли, другие показатели могут быть взяты за основу для разработки эмпирических критериев.

***Для этого руководство компании должно определить:***

* Показатели оценки производственной деятельности фирмы.
* Способы оценки роста продуктивности компании.
* То, в чем будет *состоять инновация продуктов компании.*
* *Способы оценки степени оптимальности адаптации фирмы к окружающей среде.*
* *Критерии оценки психологических показателей деятельности фирмы.*
* *Показатели лояльности персонала.*
* *Критерии оценки степени удовлетворенности работой сотрудников.*
* *Методы определения самооценки персонала?*
* *Наличие проблем между управленцами разных уровней иерархии, их проявление (При отсутствии проблем, способы получения информации руководством).*
* *Наличие симптомов стресса у работников и методы его оценки.*

## ***Управляющие воздействия на корпоративную культуру***

Как можно увидеть, среди показателей есть как материальная, рациональная часть (оценивающая состояние финансовых и материальных ресурсов компании), так и нематериальная, иррациональная часть, которая включает в себя не только психологические показатели состояния персонала, но и, например, инновацию продуктов. Теперь, по правилам системного подхода нужно выработать управляющие воздействия, которые будут зависеть от результатов диагностики организационной культуры.

Рассмотрим практику изменения организационной культуры через призму модели Шейна[[16]](#footnote-16).

Консалтинговый опыт показывает, что чаще всего изменения оргкультуры в первую очередь проводят на ***I уровне***, т.к. это легче всего и понятно, что и как делать.

***Например***, не было письменной истории - можно создать. Не было фирменных значков и кепок - можно заказать в рекламном агентстве, занимающимся сувенирной продукцией. Однако если компания ограничивается изменениями только на этом уровне, то лишь зря потратит финансы и время, т.к. воздействие на персонал на рациональном уровне, на уровне атрибутов является необходимым, но не достаточным условием существования эффективной оргкультуры. К слову, хочется отметить одну из самых распространенных ошибок, допускаемых руководством компании. Разработка и письменное оформление миссии, корпоративных ценностей, правил поручается 1-2 сотрудникам компании либо 1 внешнему консультанту, которые и разрабатывают их в индивидуальном порядке. На выходе директор получает некий письменный документ, в котором, возможно, написаны правильные, грамотные вещи, но, не нашедшие поддержку в душах, сердцах персонала. Результат такой работы очевиден - документ в красивой папке пылиться в шкафу директора компании. Такую ситуацию автор наблюдал в нескольких петербургских компаниях. Ошибка, допущенная руководством состоит в том, что к разработке таких нужных и полезных для фирмы документов не были привлечены те, для кого они написаны. Форма привлечения может быть разная. Положительный опыт компаний в решении такой задачи свидетельствует о том, что очень эффективен бывает выезд менеджеров фирмы за город на выходные.

Прямолинейная коррекция корпоративной культуры через ***II уровень*** модели Шейна является сложной задачей. Цель управленческих воздействий на данном уровне - формирование общего видения миссии компании, ее целей и путей стратегического развития. Инструментами для этого служат все возможные корпоративные мероприятия (праздники, спортивные состязания, "капиталистические соревнования", выезды за город, тренинги, в т.ч. на сплочение команды).

Самый сложный уровень для воздействия - ***III.*** Как мы уже говорили, архетипы основаны на национальной культуре и практически не подлежат изменению. Добиться изменений можно только одним способом - замена носителей национальной культуры. Именно по этой причине транснациональный компании, выходя на новые национальные рынки присылают для управления компанией экспатов. И, только через несколько лет, когда основные ценности и нормы уже сформированы, на верхний управленческий уровень назначают местных менеджеров. Такой же способ используют российские концерны, когда инвестируют средства либо покупают компании. Всегда происходит замена управленческой команды. Модель Шейна также объясняет и похожие процессы происходят в банковской сфере, когда новый руководитель меняет всю команду, причем, в отличии от других коммерческих секторов рынка, в банках замене часто подлежит весь штат, включая среднее звено. Еще один пример замены высшего и среднего руководства при смене руководителя можно увидеть на примере государственных органов (выбору президента, местной административной власти).

Таким образом, рассматривая эффекты организационной культуры мы еще раз видим непосредственную связь управления организационной культурой со стратегическим управлением компанией.

**Глава 2. Аналитическая часть**

**2.1 Анализ российской и зарубежной практики управления организацией на основе изменения корпоративной культуры**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У российских менеджеров только недавно возникла новая специализация – управление корпоративной культурой. ***«Культурные управленцы»*** появились во многих крупных компаниях – прежде всего в структурах, объединяющих разнопрофильные предприятия, которые работают во многих регионах России. И хотя менеджеры этого профиля обычно числятся в составе кадровых подразделений, круг их обязанностей намного шире, чем у обычного кадровика.

Являясь материальным воплощением миссии фирмы, корпоративная культура регламентирует все формы коммуникации компании – как внутри фирмы, так и направленные вовне.

Случилось так, что крупным российским компаниям, появившимся в последнее десятилетие, пришлось создавать свои традиции с нуля. Смена собственников предприятий наложилась на смену экономических формаций, и выяснилось, что ревизии пришлось подвергнуть практически все: от практики соцсоревнования и досок почета до процедуры приема на работу. Советские традиции остались в прошлом, а взамен ничего не появилось.

Только совсем недавно, в 2000 – 2001 годах, к разросшимся российским финансово-промышленным группам пришло осознание необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании. Особенно показательно эти процессы проходили в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК), которые в силу своей специфики объединили предприятия разного профиля: нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие, сбытовые и обслуживающие структуры. В советские годы эти предприятия имели различную ведомственную принадлежность, и многие сотрудники, к примеру, нефтеперерабатывающих заводов до сих пор не ощущают себя нефтяниками и считают себя нефтехимиками. Кроме того, ***«ВИНКи»*** – явление для России в принципе новое, и их персонал за годы прежней работы привык отождествлять себя с конкретным предприятием «…нефтегаз», а не с компанией в целом.

Пионером внедрения практики управления корпоративной культуры выступила компания ***«ЮКОС»,*** которая стала настоящим «питомником» менеджеров по управлению корпоративной культурой.

Сейчас в ***«ЮКОСе»*** эту деятельность возглавляет заместитель начальника управления кадровой политики Дмитрий Рудовский[[17]](#footnote-17). «Безусловно, корпоративная культура или ее элементы есть в любой компании. Вопрос об управлении корпоративной культурой возникает, когда компания разрастается. Идеология островитян, живущих отдельно от всех, невозможна для коллективов общей компании. Кстати, ошибочно считать, что целевая аудитория корпоративной культуры исчерпывается лишь персоналом компании. Мы включаем в нее и стратегических партнеров, и акционеров, и потребителей продукции, и власти, и население регионов, в которых работает компания. Всем этим группам, интересы которых порой не совпадают, необходимо предложить единый продукт, создающий представление о компании в целом.

В конечном счете корпоративная культура как часть корпоративного брэнда работает на повышение акционерной стоимости компании в части ее нематериальных активов», – говорит Дмитрий Рудовский. Специалисты по корпоративной культуре обычно включаются в состав кадровых подразделений, но широта решаемых ими задач предполагает тесное взаимодействие этих менеджеров с другими подразделениями. В ЮКОСе к числу таких подразделений относятся управления международной информации, по связям с общественностью, корпоративных финансов, региональной социальной политики. Координирует работу имиджевый комитет компании, куда входят руководители всех этих структур.

В Тюменской нефтяной компании ***(ТНК)*** управление корпоративной культурой курирует департамент кадровой и социальной политики, который входит в блок поддержки и обеспечения бизнеса, объединяющий непроизводственные подразделения компании. В ***ТНК*** даже дали определение корпоративной культуре, которое в усеченном виде звучит так: «Система общих ценностей и взглядов, <…> разделяемая большинством сотрудников». Таким образом, «юкосовский» взгляд на корпоративную культуру шире, чем в ТНК: из самого определения видно, что здесь основной аудиторией считают персонал самой компании. Впрочем, заместитель директора департамента кадровой и социальной политики ТНК Наталья Незнанова (тоже, кстати, выходец из ЮКОСа) не считает, что занимается исключительно кадровой работой: «Эта деятельность находится на стыке кадровой и социальной работы».

В принципе, несмотря на определенную разницу во взглядах, в обеих компаниях занимаются примерно одинаковыми вещами: внедряют элементы корпоративной культуры в повседневную деятельность. Дело, разумеется, не ограничивается введением единого корпоративного стиля деловой переписки или естественным для нефтяной компании перекрашиванием бензоколонок в фирменные цвета. Вот, к примеру, такой сугубо производственный вопрос, как рабочая спецодежда. «Каждое из наших предприятий – например, ***«Юганскнефтегаз»*** – до недавнего времени заказывало спецодежду отдельно и с собственным логотипом. Таким образом, у персонала не создавалось чувства принадлежности к единой компании, они не ощущали себя частью ЮКОСа, который, по их мнению, находился где-то далеко, в Москве. Мы настояли на переходе на единую унифицированную спецодежду с символикой компании, – поясняет Дмитрий Рудовский и приводит пример из зарубежной практики: – Когда осенью 2001 года ЮКОС приобрел британские подразделения норвежской компании Kvaerner, то буквально на следующий день сотрудники офиса все как один пришли на работу в фирменных галстуках John Brown (так назывались эти подразделения до их покупки норвежцами). Таким ненавязчивым способом менеджеры продемонстрировали лояльность происшедшим переменам».

Корпоративной лояльности британцев (кстати, по отношению к уже несуществующей фирме) нам можно пока только позавидовать. Для того чтобы персонал как минимум уверенно ориентировался в реалиях холдинга, ЮКОС в прошлом году издал 50-тысячным тиражом «Справочное руководство сотрудника» – остроумный гибрид телефонного справочника, рекламного буклета и пособия для вновь принятых на работу. Из этого справочника сотрудник может узнать массу полезной информации: от производственных показателей любого предприятия компании до порядка получения санаторной путевки.

Особой заботой «культурных управленцев» являются подготовка и проведение массовых мероприятий для сотрудников компании. Беспрецедентной акцией стал телемост, организованный 15 апреля 2001 года – в день рождения ЮКОСа. «Жители шести российских городов, в которых находятся добывающие и перерабатывающие предприятия компании, смогли пообщаться друг с другом, услышать выступления популярных артистов и поздравления от руководства компании», – говорит Дмитрий Рудовский.

В ***ЮКОСе*** разработан целый праздничный регламент, согласно которому в компании существуют корпоративные праздники (упомянутый день НК «ЮКОС» – 15 апреля и общеотраслевой День нефтяника) и корпоративные мероприятия, к которым отнесены праздник поколений (ежегодная встреча молодых сотрудников компании с ветеранами труда), 8 Марта и Новый год. Разница в торжествах, по словам Дмитрия Рудовского, состоит в том, что на праздники принято награждать персонал корпоративными наградами (еще один элемент культуры компании).

В ТНК в минувшем году тоже провели ряд торжественных мероприятий: посвящение в нефтяники молодых специалистов (прошло по единому сценарию одновременно на всех предприятиях компании в ноябре), слет молодых лидеров ТНК.

В последнее время формированию и управлению корпоративной культурой уделяется большое внимание на предприятиях нашей страны. Выше был рассмотрен пример использования данной управленческой концепции в вертикально интегрированной топливной компании «ЮКОС», но, вследствие принципиального различия корпоративных культур на разных предприятиях, целесообразно провести их сравнительный анализ.Таблица №3 Сравнительный анализ корпоративных культур

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопросы**  **сравнения** | ЮКОС | **МакДональдс** | **Подорожник** | **Эльдорадо** | **Coca-Cola** |
| 1.Миссия | ЮКОС- надежный партнер и клиент, работающий в интересах России. | Полностью удовлетворить потребности посетителей. | Обеспечение работы совершенных систем производства уникальных качественных продуктов и дружелюбного круглосуточного сервиса, доступного для большинства россиян.  Подорожник-б | Эльдорадо - №1 в России | Coca-Cola- изменим жизнь к лучшему. |
| 2.Ценности | Знания, эффективность, сотрудничество и ответственность | «ККЧ и Д»: качество, культура обслуживания, чистота, доступность | «Подорожник-быстро и вкусно, всегда с удовольствием!» | Доступность, сервис, динамичность | Узнаваемость. Качество, надежность, близость, |
| 3.Принципы работы | -работа в интересах России;  -обеспечение высокого качества продукции;  -максимальная финансовая эфективность и т.д. | -достижение самых оптимальных затрат в индустрии;  -самое высокое качество продукции | -качество работы всех и каждого;  -командность;  -планирование;  -взаимопони мание;  -доверие. | -низкие цены;  -единый формат магазинов;  -обеспечение лояльности потребителей разных социальных групп;  -нестандартная реклама | -команд ность;  -высокое качество обслуживания;  -удержание лидирующих позиций на рынке и т.д. |
| 4.По классификации Ч.Ханди | «Культура Зевса» | «Культуру Аполлона» | «Культура Аполлона» | «Культура Афины» | «Культура Аполлона» |
| 5.По уровню риска и скорости получения обратной связи | Культура высокого риска и медленной обратной связи | Культура низкого риска и быстрой обратной связи | Культура низкого риска и быстрой обратной связи | Культура низкого риска и быстрой обратной связи | Культура низкого риска и быстрой обратной связи |
| 6.По отношениям власти в группе или организации | Корпоративный | Корпоративный | Корпоративный тип | Корпоративный | Партизанский |
| 7. Сильная/ слабая к.к. | До разделения активов-сильная, после-слабая | Сильная | Сильная | Сильная | Сильная |
| 8 Степень взаимоодекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации | Нестабильные | Стабильные | Стабильные | Стабильные | Стабильные |
| 9. Степень соответствия иерархии личных и внутригрупповых ценностей | Интегративная | Интегративная | Интегративная | Интегративная | Интегративная |
| 10. Содержание доминирующих в организации ценностей | Личностно- ориентированная | Личностно-ориент. | Функфионально-ориенттирован ная | Функциона льно-ориент. | Личностно-ориент. |
| 11.Индекс дистанции власти. | Низкий | Высокий | Высокий | Высокий | Высокий |
| 12.Тенденция к избежанию неопределенности (индекс) | Средний | Высокий | Средний | Средний | Высокий |
| 13. Индекс «Индивидуализм-коллективизм» | Средний | Высокий | Средний | Средний | Высокий |
| 14. «Мужественность-женственность» | Мужская культура | Мужская культура | Женская культура | Мужская культура | Мужская культура |
| 15. По У.Оучи | Клановая культура | Рыночная культуру | Рыночная | Рыночная | Рыночная |

Как видно из таблицы 3[[18]](#footnote-18), характеритики корпоративных культур в данных организациях различаются незначительно. Это связано с тем, что все рассматриваемые компании либо являются частями ТНГ и международных холдингов, либо, как «ЮКОС» работают по международным стандартам, вследствие чего обладают развитой и полностью сформированной корпоративной культурой.

**Заключение**

В курсовой работе была рассмотрена корпоративная культура и ее влияние на деятельность организации. После изучения теоретических основ был сделан вывод о том, что в современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного - сущностного - определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

Было проведено сравнение понятий «корпоративная» и «организационная культура» и сделан вывод, что, несмотря на отождествление многими учеными этих понятий, они различны, хотя и имеют схожие черты.

Как и любая система, корпоративная культура состоит из определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности. Существуют факторы, оказывающие влияние на эти компоненты и, соответственно, на формирование корпоративной культуры в целом.

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

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

В настоящее время в России наблюдается очень быстрый рост организаций и по числу сотрудников, и по оборотам. Такой рост требует реструктуризации. Создаются холдинги и холдингообразные структуры, и ими надо управлять. Становиться актуальной задача, осознанная зарубежными крупными корпорациями уже достаточно давно, а именно формирование единой корпоративной культуры, для объединения всех структур организации, для поддержания имиджа брэнда и создания положительной деловой репутации на базе соблюдения заявленного стандарта качества. Но, в результате проведенного анализа российской и зарубежной практики управления организацией на основе изменения корпоративной культуры, можно сделеть вывод, что для России говорить о массовом формировании корпоративных культур преждевременно. Это довольно длительный и сложный процесс, требующий повышенной мотивированности сотрудников организаций. Поэтому успешный опыт зарубежных компаний используется не всегда. Такое явление как «корпоративная культура» на территории нашей страны представлено в основном только российскими корпорациями, выходящими на международный рынок или имеющими крупных зарубежных партнеров, и представительствами зарубежных компаний в России.

**Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.:ИПК Госслужбы, 1996.
2. Боддт Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. СПб: «Питер», 1999.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416с.
4. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Учебное пособие. М. Дело, 1999.
5. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002
7. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях/ Менеджмент № 1, 1999 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма"
8. Радугин А., Радугин К. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 2005.
9. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность/ Менеджмент № 7, 1998 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма".
10. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.).-М.:ЭКОМ,1992.-240 с.
11. Семеняченко Е. Проблемы “новых шариковых” или как повысить корпоративную культуру российских компаний? Новая биржевая газета.2004, № 40.
12. А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова. Организационное поведение. Учебник для вузов. Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 1998 - 308 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа, Интар-синтез.-М.,2002.
14. www.cfin.ru
15. www.eldorado.ru
16. www.gaap.ru
17. **www.iteam.ru**
18. www.mcdonalds.ru
19. www.m-marketing.ru
20. www.klubok.net
21. lab.advertology.ru
22. **www.mamba.ru**
23. www.podorozhnik.com
24. www.yukos.ru

1. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность/ Менеджмент № 7, 1998 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма" [↑](#footnote-ref-1)
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК Госслужбы., 1996. [↑](#footnote-ref-2)
3. Радугин А., Радугин К. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 2005 [↑](#footnote-ref-3)
4. lab.advertology.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. lab.advertology.ru [↑](#footnote-ref-5)
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа, Интар-синтез.-М.,2002 [↑](#footnote-ref-6)
7. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Учебное пособие. М. Дело, 1999. [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях/ Менеджмент № 1, 1999 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма" [↑](#footnote-ref-9)
10. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.). - М.: ЭКОМ, 1992. - 240 с., (Секреты делового успеха) [↑](#footnote-ref-10)
11. www.m-marketing.ru [↑](#footnote-ref-11)
12. www.m-marketing.ru [↑](#footnote-ref-12)
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002 [↑](#footnote-ref-13)
14. www.gaap.ru [↑](#footnote-ref-14)
15. www.mamba.ru [↑](#footnote-ref-15)
16. www.klubok.net [↑](#footnote-ref-16)
17. www.yukos.ru [↑](#footnote-ref-17)
18. Таблица составлена автором. [↑](#footnote-ref-18)