

Содержание:

Введение

Понятие «корпоративная культура» новое и не имеет единой трактовки. В само определение «корпоративная культура» входят внешние и внутренние правила, ценности, миссия и задачи, благодаря которым организация достигает цели. Грамотно разработанная корпоративная культура повышает лояльность персонала (верность компании, соблюдение её законов) и способствует эффективной работе. Корпоративная культура формирует имидж предприятия. А сама корпоративная культура формируется под действием множества факторов, как внешних, так и внутренних. И тут возникает задача предприятия - сформировать позитивный образ, который будет восприниматься гостями, конкурентами, сотрудниками и инвесторами одинаково. Правильно поставленная цель предприятия помогает четко определить место предприятия на рынке и дает преимущество перед конкурентами. Поэтому руководство организации должно уделить особое внимание развитию корпоративной культуры. Разработка и внедрение корпоративной культуры подразумевает обязательность совместного участия руководства и линейных сотрудников предприятия. Корпоративная культура -это не просто совокупность отдельно взятых элементов, стилевой атрибутики и мероприятий, это хорошо отлаженная система определенных норм и ценностей. В процессе внедрения корпоративной культуры не допускаются никакие двойные стандарты, необходимо неукоснительное соблюдение всеми единых правил, разграничение предъявляемых к сотрудникам требований на строго обязательные и просто рекомендуемые. Основная цель корпоративной культуры - содействие эффективной деятельности компании, и потому она должна развиваться вместе с организацией, быть актуальной на данный момент времени. Позитивная корпоративная культура способствует повышению лояльности работников, для которых труд во благо организации становится жизненной ценностью. Доказавшие трудовыми достижениями преданность своей компании работники «экономически выгодны» для нее.

Цель курсовой работы – проанализировать корпоративную культуру в организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и виды корпоративной культуры ;

- рассмотреть формирование и значение корпоративной культуры в системе управления
- исследовать стратегию построения корпоративной культуры
- показать особенности влияния корпоративной культуры на развитие организации;
- проанализировать применение современных разработок в корпоративной культуре.

1. Общая характеристика корпоративной культуры в организации

1.1. Понятие и виды корпоративной культуры

Впервые понятие «корпоративная культура» появляется в употреблении германской армии XIX века, как свод гласных и негласных правил поведения офицерского состава. Авторство термина принадлежит германскому генерал-фельдмаршалу Х.К.Б. фон Мольтк.

Этот термин изначально происходил от лат. "corporatio" - сообщество, объединение, а не от «корпорации» (от лат. corpus - тело) как организационно-правового типа предприятия. И в силу происхождения термина считается, что предпосылкой к созданию корпоративной культуры послужили правила поведения в средневековых гильдиях, нарушение которых грозило исключением из сообщества.

Современное значение термин «корпоративная культура» приобретает в 70-80-х гг. XX века. Однако до сих пор единого понятия «корпоративной культуры» не существует.

Современная «корпоративная культура» явилась продуктом эволюции организации, который позволил удовлетворить потребность крупных корпораций в США в создании собственных совершенных культур управления персоналом и производством. Позднее опыт западных специалистов стал передаваться другим более мелким компаниям с различными способами организации. Так появляются два родственные понятия культуры в организациях: корпоративная и

организационная культуры.

Являясь сторонниками западных коллег, мы не разграничиваем корпоративную и организационную культуры, а считаем их тождественными категориями. Корпоративная культура может изучаться и как часть организационной культуры, или, придерживаясь другой точки зрения, мы можем рассматривать организационную и корпоративную культуры как самостоятельные феномены.

Э. Шейн сформулировал следующее определение организационной культуры: «организационная культура - это система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем». Оно является наиболее часто употребляемым и распространенным в научной среде.

Доктор психологических наук, профессор Т.Ю. Базаров считает, что «организационная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации; она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения, регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

Социологи Э.А. Капитонов, Г.П. Зин-ченко, А.Э. Капитонов указывают на то, что «корпоративная культура является фактором инновационных преобразований, выводящих на первое место человеческий ресурс».

Сравнивая смысловую нагрузку перечисленных определений, мы не разделяем понятий корпоративной и организационной культур, поскольку речь идет о культуре организации.

По определению доктора филологических наук, профессора Ю.М. Лотмана, «культура - это сложная семиотическая система, ее функция - память, ее основная черта - накопление; культура есть нечто общее для какого-либо коллектива - группы людей, живущих одновременно и связанных определенной социальной организацией; культура есть форма общения между людьми».

Перечисленные в определениях характеристики корпоративной культуры строго соответствуют характеристикам «обычной» культуры: корпоративная культура в организации выполняет ее функцию памяти, и основной чертой корпоративной культуры является накопление.

Таким образом, корпоративная культура «впитывает» и «запоминает» эффективные навыки и практики, позволяющие организации упорядочить поведение людей для достижения цели.

Поскольку «корпоративная культура» появилась в экономической среде США, то мы можем изучить ее ценностные основания во взаимосвязи с ценностными приоритетами индустриального и постиндустриального общества. В конце XIX века происходит становление организации как базовой хозяйственной единицы производства. На этом этапе ремесленные лавки и продуктовые хозяйства теряют свою значимость, на их место постепенно приходят организации.

Развитие организации шло одновременно с наукой: сформировались школы научного менеджмента (Ф. Тейлор), административного управления (А. Файоль), появились теория рациональной бюрократии (М. Вебер) и школа человеческих отношений (Э. Мейо).

Именно в первой половине XX века произошло отделение организаторских функций от производственных. Господствует концепция идеального строения эффективной организации. Организации постепенно укрупняются, возникает потребность в различных видах организационных структур управления (линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные).

С середины 50-х гг. XX века в теории организации уже доминирует ситуационный подход, согласно которому эффективность строения организации зависит от условий и характеристик ее существования; появляются новые типы организационных структур (проектные, матричные, комплексные организации, механическая структура, неинституциональная теория управления, организационная экология). Поднимается качественно новый вопрос о границах организации.

По определению Ч. Барнарда, «организация - это все ее наемные работники».

По определению Г. Саймона, «организация - это все ее наемные работники, акционеры и инвесторы».

Проблема границ организации интересна нам тем, что анализ корпоративной культуры подразумевает измерение ряда показателей на основании ответов сотрудников компании и ее окружения (например, модель Денисона).

Приведем примеры неоднозначных границ организации:

- аутсорсинг;
- корпоративное управление, слияние и поглощение;
- интеграция с покупателями и поставщиками;
- торговые агенты со своей клиентской базой.

В таких случаях необходимо проводить тщательный анализ целых сегментов рынка.

Нам также интересны структурные особенности корпораций. Корпоративная культура может быть различной в головном офисе организации и ее подразделениях. Поэтому метод работы с разными уровнями иерархии должен быть универсальным (например, метод Денисона).

Описанные периоды генезиса и эволюции организации в обществе сводятся к совершенствованию управления человеческими ресурсами, накоплению знаний о построении эффективных коммуникаций для создания эффективных организаций и совершенных культур.

Исследователь Р. Дарендорф (1929-2009) отмечал, что в обществе индустриального производства решающую роль играет «человеческий фактор», который является «подлинно научным открытием».

Индустриальное общество, по его мнению, это страны Западной Европы, США и Россия. Здесь «наряду с экономико-технической индустриальное производство имеет также социальную реальность, где решающую роль играет «мотивация его носителей», а изучение этого общества способна обеспечить индустриальная социология.

Социология индустрии ориентирована на изучение социальных отношений, складывающихся в производственном процессе. При таком подходе у нас появляется возможность увидеть связь между производственными функциями («рабочий», «предприниматель» и т. д.) и позициями общества в целом.

Производство и люди, задействованные в нем, теперь рассматриваются не только как исполнители определенных производственных позиций, но и как «личности вообще»; ведь и само производство шире, нежели уменьшенная модель общества.

Для личности важно то «самочувствие», в котором она пребывает в производственном коллективе, и какие условия труда будут окружать ее во время производственного процесса. Из этого складывается социальная жизнь трудящегося, гарантирующая его существование. Для личности важен общественный статус и престиж своей позиции в социальной структуре компании, и от этого зависит трудовой ритм, формы поведения и неформальные отношения с другими рабочими. Об этом известно из трудов Р. Дарен-дорфа и его соратников; они подвели итоги Хотторнского эксперимента спустя 15 лет после его завершения.

Так, автор теории «альтернативной социологии» Ф. Феррарорти (р. 1926) уже описывает процесс рационализации и стандартизации в индустриальном обществе. «На производстве растет число служащих, их функции становятся все более специализированы, а труд - все менее индивидуальным. Социальное положение служащего приближается к положению традиционных рабочих».

С появлением больших супермаркетов и магазинов с едиными ценами происходит обезличивание отношений между хозяином магазина, продавцом и клиентом. Происходят рационализация и стандартизация, в процессе которых торговые служащие занимаются не столько организацией торговли, а лишь распределительной деятельностью. Теперь это безликие агенты, хотя когда-то это были доверенные лица собственников магазинов, зависевшие только от них.

Организаторские функции, некогда служившие внешним посредником между снабжением, производством и распределением, постепенно становятся внутренним посредником в самом производстве, чего не было в начале XX века, когда зарождались новые теории, объединяющие ведущие научные доктрины в областях политики и экономики. В. Парето, Г. Моска и Р. Михельс намечают последующее развитие общества на целое столетие вперед. Хотя ценностные приоритеты общества того времени остались неизменны.

В. Парето (1848-1923) разработал теорию социального поведения и теорию элит, которые объясняют механизмы восприятия и понимания процессов общественной жизни.

Рассматривая человеческие действия, В. Парето исходит из того, что почти всегда сначала человек совершает действие и только затем придумывает ему

рациональное обоснование.

В. Парето выделил 2 класса действий: логические и нелогические.

«Логические действия» логически правильны в достижении своей цели не только с точки зрения субъекта, совершающего действия, но и со стороны наблюдателя, обладающего более широкими познаниями.

На логических действиях основывается экономика и некоторые политические, военные отрасли, поэтому мы можем сказать, что они характерны для корпоративной культуры всякой зрелой организации.

Однако в корпоративной культуре присутствуют и нелогические действия, которые основаны на чувствах, а не на рассуждениях, свойственных логическим действиям. Конечно, рассуждение в нелогических действиях присутствует, но его роль состоит в рационализации, так как люди склонны к представлению своих нелогических действий в качестве логических.

Поведение человека, таким образом, можно понять с помощью разработанной В. Парето теории «осадков» и «производных».

«Осадки» - это неизменный элемент в «теориях», «логизирующих» нелогические человеческие действия.

Основное значение принадлежит первым двум классам:

- «инстинкт комбинаций»: воплощает тенденцию к социальному изменению;

- «настойчивость в сохранении агрегатов»: выражает консерватизм, тенденцию к неизменности социальных форм.

«Производные» происходят от «осадков», но не строго им соответствуют, а скорее выступают в качестве факторов, действующих на интенсивность «осадков», усиливая или ослабляя их. Главная задача «производных» - удовлетворение потребностей человека в логике своих нелогичных действий.

При рассмотрении «производных» можно увидеть следующую особенность: они достаточно автономны от «чувств» и «осадков» для того, чтобы порождать друг друга. Они могут также образовывать различные комбинации и даже влиять на сами «чувства» и «осадки». «Производные» выполняют функции как обнаруживающие «чувства» и «осадки», так и камуфлирующие их.

«Производные» обладают субъективной стороной силы убеждения: выявляют логические и псевдологические средства, используемые одними людьми для того, чтобы увлечь за собой других. Исходя из этого, В. Парето делил «производные» на четыре класса:

- 1) «простые уверения» («потому что так надо»);
- 2) рассуждения и аргументы, которые могут не являться логически ценными, но опираются на авторитет (обычаи, традиции, личность);
- 3) «производные», доказательство которых основано на апелляции к интересам (индивидуальным, коллективным), чувствам, юридическим принципам (право, справедливость), метафизическим сущностям (солидарность, гуманность, прогресс, демократия) или воле сверхъестественных существ;
- 4) убеждения, основанные на «использовании терминов с неопределенным смыслом и не согласующихся с реальностью».

Таким образом, мы рассмотрели логические и нелогические действия, которые присутствуют в поведении носителей корпоративной культуры.

Формирование организационной культуры происходит от глубинного уровня, через уровень средний к уровню символическому. Ее задача - создать интегрированную систему ценностей и предположений, разделяемых всеми сотрудниками. Тогда сотрудники будут ощущать комфорт при общении с людьми, разделяющими те же ценности; ошибки в восприятии можно будет обсудить и исправить.

1.2. Формирование и значение корпоративной культуры в системе управления

Корпоративная культура является важнейшим инструментом управления, лежащим в основе построения любой экономической модели деятельности. Как система элементов, корпоративная культура лежит в основе организации управления всеми факторами производства (трудовыми ресурсами, материалами, капиталом и информацией). Быстрее всех развиваются компании, имеющие хорошо развитую корпоративную культуру. Поэтому совокупность факторов, влияющих на развитие предпринимательских структур, необходимо дополнить фактором эффективной корпоративной культуры.

Слабая корпоративная культура может стать источником глубокого кризиса предпринимательской структуры. Это может произойти в случае слияния/поглощения компаний, смены собственников или руководства, смены поколений персонала, расширения, изменения стратегии компании (преобразования бизнес-процессов). Одной из основных причин возникновения кризиса является отсутствие систематической и целенаправленной работы по развитию и адаптации корпоративной культуры к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Уникальная сущность корпоративной культуры, сложность ее оценки создают определенные проблемы при управлении корпоративной культурой. Корпоративная культура дает возможность грамотно и эффективно управлять организацией, при этом является направлением, недостаточно изученным.

Проводимые реформы, направленные на изменения в отношениях собственности, требуют создания адекватного

организационно-экономического механизма управления корпоративными предприятиями с учетом современных тенденций концентрации и специализации агропромышленного производства, что будет способствовать быстрому внедрению результатов научно-технического прогресса и в итоге создаст условия для повышения экономической эффективности деятельности предприятий, качества и конкурентоспособности продукции агропромышленного комплекса.

Значение управления в интегрированных предприятиях для долгосрочной перспективы развития резко возросло в последние десятилетия, что обусловлено ускорением изменений в окружающей среде, появлением новых запросов потребителей и изменением их позиций, а также рядом других факторов. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе. Она позволяет обеспечить высокую прибыльность организации посредством совершенствования управления, обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания отношения к организации как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и общим качественным улучшениям деятельности.

Корпоративная культура включает всю систему социально-трудовых отношений: социализированную стратегическую цель фирмы; эталоны поведения персонала;

структурные характеристики персонала (образовательные, этнические, национальные, демографические); способы ведения хозяйства; характер, содержание, условия труда и методы его организации; систему стимулов; систему обучения персонала и др. Выделяют следующие виды корпоративной культуры.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации документами, четкими правилами, процедурами; оценкой персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

Партиципативная организационная культура ориентирует профессионалов на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, с другой - чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания - самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время.

Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому она должна быть предметом самого пристального внимания руководства. Менеджмент призван не только соответствовать корпоративной культуре, так как сильно зависит от нее, но и, в свою очередь, оказывать влияние на ее формирование и развитие.

Корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов. К первым относятся внешняя среда, в которой функционирует организация, включая общественные нормы, рыночную и

экономическую ситуацию, место организации в обществе. Ко вторым относятся целенаправленные действия руководства и рядовых сотрудников по формированию корпоративной культуры.

На практике, руководители редко сталкиваются с возможностью формировать корпоративную культуру «с нуля». Это возможно, если организация только создана и начинает работать. Обычно построение корпоративной культуры связано с необходимостью изменить уже сформировавшуюся в организации культуру. Существует большое количество моделей формирования корпоративной культуры. Следует использовать следующее при построении новой культуры в существующей организации:

1. Измените или сформулируйте заново интеллектуальную концепцию организации. Сотрудники и клиенты должны понимать, для чего работает ваша фирма, каковы ее ценности и подходы к работе;
2. Продемонстрируйте сотрудникам приверженность руководства к организационной культуре. Руководители должны стать трансляторами ценностей организации. Кроме этого, они должны формально и неформально поощрять принятие корпоративной культуры сотрудниками.
3. Создайте условия, благоприятные для развития и укрепления корпоративной культуры. Например, если вы декларируете, что частью корпоративной культуры является взаимовыручка, поощряйте сотрудников за совместное решение задач и не допускайте явной внутренней конкуренции.
4. Учитывайте особенности корпоративной культуры, отбирая и адаптируя новых сотрудников. Организациям, декларирующим клиент-ориентированность, не стоит брать на работу конфликтных специалистов.
5. Поощряйте как соблюдение норм корпоративной культуры, так и конструктивные инновационные предложения. Культура организации должна развиваться и адаптироваться к особенностям среды. Формирование корпоративной культуры - бесконечный процесс. Если вы активно формируете культуру своей организации, то замечаете первые результаты спустя годы. Однако вряд ли вы когда-нибудь захотите остановиться и сказать, что культура компании больше не нуждается в развитии.

Корпоративная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема.

Критерии ее анализа следующие: «толщина» - относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры в общем количестве признаваемых членами организации культур; разделяемость взглядов - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентации, традиций и т. д., абсолютно принимаемых всеми членами организации; «широта» - величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых эта культура доминирующая, к общему числу членов организации.

К критерию анализа следует отнести: конфликт - ситуацию, в которой определяющей становится не одна организационная культура, а две (несколько); следует учитывать, что конфликт организационных культур может быть не только негативным, но и позитивным в зависимости от стратегии организации: для нормально функционирующей, то есть финансово устойчивой организации, имеющей необходимый рынок сбыта, конфликт организационных культур становится необходимым фактором развития, расширения.

Имеет значение критерий анализа: «сила» - степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала (слабую организационную культуру можно распознать по таким признакам, как отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как достичь успеха в определенном деле; беспомощности, поиске спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствии согласия между отдельными частями организации и др.).

Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменение в лучшую сторону. При ее анализе следует выделять три основных момента. Первый момент - это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т. д.).

Второй момент - это ценности (или ценностные ориентации), которых придерживается человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым. В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. Ценности помогают работнику понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третий момент - это «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Некоторые организации имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение последних наиболее полно раскрывают «ходячие» истории, легенды и мифы. Они иногда оказывают большее влияние на людей, чем ценности, записанные в рекламном буклете компании.

При анализе организационной культуры могут быть выявлены стратегически важные критические ситуации, когда она не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития, стратегии организации. Каждая критическая ситуация требует индивидуального подхода, сложного ряда взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы: игнорируют культуру, препятствующую эффективному выполнению выбранной стратегии; систему управления подстраивают под существующую организационную культуру; подход основан на признании барьеров, создаваемых культурой, для проведения желаемой стратегии и выработке альтернатив по «обходу» этих барьеров без серьезных изменений в самой стратегии; пытаются изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией; стратегию подстраивают под существующую культуру.

Корпоративная культура закрепляется и поддерживается так называемой фирменной философией, отражающей нравственно-деловое кредо организации, фиксирующей ее ценности и цели деятельности в функционально-специализированных областях. Приобщение сотрудников к корпоративной культуре, воспитание в них готовности действовать в ее духе и демонстрировать соответствующие образцы организационного поведения считаются в современной науке и практике управления ключевым направлением работы менеджера. В корпоративной культуре проявляется и культура личности, в том числе культура мышления, речи, исполнения, законопослушность, соблюдение норм служебной этики.

Одна из важнейших задач ИЯ-менеджмента может быть сформулирована примерно следующим образом - определение и изучение национально-страновых особенностей корпоративной культуры с дальнейшим выведением рекомендаций для наиболее типичных ситуаций.

Использование модели Г. Хофстеде для общей оценки корпоративной культуры позволило определить следующие её особенности: авторитарный стиль управления и жёсткая централизация.

При этом иерархическая структура предприятий может быть довольно «размазанной» с концентрацией большей части властных полномочий в руках так называемого серого кардинала - промежуточное положение между индивидуализмом или коллективизмом. В то время как предприятия южных и западных регионов страны ориентированы на коллективизм, для северных и восточных областей, напротив, более характерна направленность на индивидуализм. Большинство руководителей принимает решения на основе рационального мышления, доминируют такие ценности, как возможность признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций.

Рассматривая традиционные ценности предпринимательства в современном контексте, можно обнаружить их отражение в партнерской корпоративной культуре, основанной на принципах сотрудничества, справедливости и эффективности.

Компания, придерживающаяся партнерской корпоративной культуры, ориентируется на долгосрочные перспективы, а сотрудники представляют в ней основную ценность. Партнерская организация стремится раскрыть творческий потенциал каждого работника и создать все условия для появления трудового подъема. Восприятие справедливости как ценности в такой организации выражается в выполнении следующих базовых условий: хозяйственная деятельность в соответствии с законодательством, честные и открытые отношения; определенный уровень гарантии занятости; достойная оплата труда; внимательное и уважительное отношение к работникам со стороны руководства, выполнение данных им обещаний.

Понимание товарищества как ценности в партнерской культуре позволяет поддерживать здоровый организационный климат, способствует созданию позитивных межличностных отношений и командной работы как внутри отделов, так и между подразделениями компании.

Еще один элемент партнерской корпоративной культуры - демократический стиль управления (активный стиль лидерства, ориентированный на достижение заинтересованности работников в успешной деятельности организации).

Согласно известной модели определения влияния национального на корпоративную культуру, стиль управления и система контроля в организации основываются на представлениях о природе человека в обществе (варианты: человек изначально «плохой», «нейтральный» или «хороший»). Ориентация на «плохое» в природе человека служит основой авторитарного стиля управления и жесткой системы контроля.

Главная особенность партнерской корпоративной культуры состоит в ее назначении (миссии), что также соответствует национальным традициям отечественного хозяйствования.

2. Исследование корпоративной культуры в организации

2.1. Стратегия построения корпоративной культуры

В преуспевающих организациях корпоративная культура выступает в качестве важного стратегического инструмента, ориентирующего структурные подразделения на достижение общих целей и реализацию миссии компании. Следовательно, организациям необходимо периодически осуществлять оценку соответствия стратегии развития бизнеса с существующей системой организационных ценностей и приоритетов. В идеале, уже на стадии формулирования стратегических планов развития необходимо добиваться баланса долгосрочных целей и сложившейся совокупности внутрифирменных отношений. Далее, по мере реализации стратегии менеджменту следует постоянно оценивать состояние корпоративной культуры на предмет ее соответствия миссии фирмы и системе планов, рассчитанных на длительное время. Особую значимость процесс гармонизации корпоративной культуры и стратегии приобретает на этапах реструктуризации бизнеса, когда руководство под влиянием бизнес-окружения прибегает к мерам радикального обновления и смены долгосрочных приоритетов.

Следуя заявленной ранее идеи практиориентированности настоящего материала, рассмотрим матрицу оценки культурного риска, предложенную Говардом Шварцем и Стенли Дэвисом. Данная методика, проиллюстрированная на рис. 1, позволяет

идентифицировать

Авторы, рассматривая стратегию как совокупность взаимосвязанных задач, условно разделяют их по степени небольшой, средней и высокой важности и откладывают по одной из осей матрицы. Другой осью матрицы выступают высокая, средняя и низкая степени совместимости корпоративной культуры и стратегии организации. В результате этих построений образуются три зоны риска реализации стратегии компании в условиях существующей корпоративной культуры: незначительного, управляемого и недопустимого. Применение матрицы позволяет руководству на основе экспертных оценок позиционировать составляющие стратегии задачи и делать выводы о возможности их решения в рамках достижения стратегии.

Так, нахождение компании в зоне незначительного риска свидетельствует о высокой совместимости стратегии и корпоративной культуры и возможности спокойно и безболезненно принимать управленческие решения, не выходящие за пределы стратегического курса. Напротив, низкая совместимость между реализуемой стратегией и сложившейся корпоративной культурой требует внимательного отношения к воплощению в жизнь радикальных управленческих решений. Это объясняется тем, что персонал в условиях разбалансированной корпоративной культуры, столкнувшись с решениями, имеющими большое значение для реализации долгосрочных планов, может проявить неготовность их реализовать, что создаст, в свою очередь, препятствия для развития компании.

Основываясь на приведенной матрице руководство компании может сформулировать четыре позиции к устранению проблемы дисбаланса стратегии и корпоративной культуры:

- позиция игнорирования культуры, когда концептуальные управленческие решения воплощаются в жизнь вопреки сложившейся корпоративной культуре, что приводит к сопротивлению персонала изменениям, организационным конфликтам и кризисам;
- позиция адаптации стратегии, заключающейся в признании существующих создаваемой корпоративной культурой барьеров для реализации принятых управленческих решений и поиску альтернативных мер без существенной коррекции стратегии;
- позиция изменения культуры, основывающаяся на радикальной смене параметров внутрикорпоративной системы ценностей под существующую стратегию, что

является трудоемким и ресурсозатратным мероприятием, требует значительных усилий всего коллектива и много времени, но иногда является единственно возможным сценарием дальнейшего развития компании;

- позиция изменения стратегии, выражающаяся в формулировании новой стратегии под сложившиеся в компании параметры внутрифирменных отношений.

В любом случае деятельность руководства компании должна быть направлена на минимизацию культурного риска, поскольку в результате баланса корпоративной культуры и стратегии организация получает мощный инструмент воздействия на персонал. Отсутствие культурных рисков формирует единое социально-информационное пространство фирмы, способствующее снижению коммуникационных барьеров и экономии времени в процессе делового общения персонала на основе разделяемых и одобряемых работниками ценностей и норма поведения. Дополняющая и поддерживающая стратегию корпоративная культура кроме обеспечения лояльности сотрудников и их вовлеченности в трудовой процесс способствует превращению работы в образ жизни, нацеленный на достижение долгосрочных целей.

Приступая к формированию согласованной и непротиворечивой корпоративной культуры, необходимо, прежде всего, добиться единого понимания философии компании. Когда философия становится связующим элементом корпоративной культуры и стратегии в организации начинает складываться стройная последовательность морально-этических и деловых правил, норм и принципов, регулирующих поведение персонала и находящих свое отражение, прежде всего, в миссии фирмы.

Грамотно сформулированная и четко артикулированная миссия фирмы в сжатой, лаконичной и удобной для восприятия форме отражает стратегическую цель и задает вектор формирования основных параметров корпоративной культуры. С письменной фиксации миссии должны начинаться все локальные внутрифирменные нормативные акты формализующие корпоративную культуру.

Следующим этапом работы по синхронизации корпоративной культуры и стратегии является определение ценностей компании, в качестве которых выступают устойчивые убеждения о предпочтении одной морально-этической нормы по отношению к другой. Однако, чтобы ценности не оставались пустыми декларациями их следует переводить в принципы, под которыми понимаются основные правила жизнедеятельности организации. Именно принципы наполняют

сформулированные ценности конкретным содержанием, способствуют их реализации в практической деятельности и формируют нормы поведения персонала.

На завершающем этапе совмещения основных параметров стратегии и корпоративной культуры необходимо провести работу по формированию определенных поведенческих ритуалов, организационных церемоний, установить правила использования внешней атрибутики и т. п. Подобная работа может включать показательные мероприятия по трансформации культуры через создания образцов организационно-одобряемого поведения, поощрения работников, чья деятельность соответствует сформулированным нормам и стандартам взаимодействия.

2.2. Особенности влияния корпоративной культуры на развитие организации

Современные условия управления рынком включают новые перспективные формы управленческого и доминирующего влияния, обеспечивающие их возможное достижение желаемых результатов деятельности организаций. А это предполагает создание такой системы управления, в которой наемному работнику пассивное трудовое участие в организации будет не выгодно. Корпоративная культура, прежде всего, охватывает большую часть явлений именно духовной и материальной жизни рабочего коллектива. Она включает материальные ценности, моральные нормы, а также принятый кодекс поведения в организации.

Отечественная наука только недавно начала изучать роль корпоративной культуры. Исследования в этой области проводились такими учеными как А. Гришнова, А. Кузьмин, Н. Ландина, И. Мажура, Н. Царенко, Н. Чухрай. Однако в научных работах до сих пор нет однозначного мнения о сущности корпоративной культуры и ее механизмах, ее влияния на потенциал организации, ее развития и эффективного использования. Таким образом, вопросы корпоративной культуры на отечественных предприятиях требуют дальнейших научных исследований

При создании благоприятных предпосылок для реализации стратегических целей организации приоритет отдается корпоративной культуре. Корпоративная

культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, которые взаимодействуют друг с другом, присущие данной конкретной организации. Они отражают ее индивидуальность и восприятие себя. В социальной сфере проявляется через поведение, взаимодействие и восприятия себя и окружающей среды.

Для многих сотрудников административного аппарата понятие «корпоративная культура» связано с традициями, которые сложились в данной организации. По нашему мнению, это упрощенное понимание. В конце концов, каждая организация должна сформировать свою систему корпоративной культуры, чтобы достичь поставленных целей. Такая система должна состоять из определенных элементов и быть восприимчивой к пониманию менеджеров организации. Вот почему корпоративная культура, формируется, она должна стать визитной карточкой организации. В организациях корпоративная культура обеспечивает особую внутреннюю атмосферу, которая побуждает работников выполнять свои обязательства и обязанности: повышается качество и интенсивность работы каждого сотрудника, снижаются трудовые конфликты.

Существуют разные подходы к определению набора критериев, которые прослеживают влияние корпоративной культуры на эффективную деятельность организации. Американский исследователь В. Сате в своей модели определил семь главных критериев, по которым культура влияет на организационную деятельность: 1) сотрудничество между отдельными лицами и частями организации; 2) принятие решений, 3) контроль; 4) общение; 5) лояльность организации; 6) обеспечение сотрудников организационной средой, 7) обоснование их поведения. Первые три связаны с поверхностным уровнем корпоративной культуры, а следующие четыре связаны со вторым внутренним уровнем, который имеет «стоимостную» основу. Эффективность предприятия зависит от взаимодействия критериев.

В целом связь между культурой и производительностью предприятий отражена в моделях американского социолога Т. Парсонса. Модель основана на определенных функциях, которые должна выполнять любая социальная система, включая организации, чтобы выжить в конкурентной среде и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре, давшие ей название — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижения целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность). По модели AGIL, любая организация для своего выживания и процветания должна иметь способность адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, а также добиваться выполнения

поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями.

Влияние корпоративной культуры на деятельность организации рассматривается в единстве трех направлений:

1. Влияние корпоративной культуры на процессы роста в организации:

- коммуникационные процессы и коммуникационная деятельность;
- процессы принятия решений, карьеры и социализации;
- производственные и трудовые процессы.

2. Влияние корпоративной культуры на организационное поведение:

- поведение человека в организации - правила, формы общения (формальные и неформальные), приоритет личных или совместных интересов, отношение работника к предприятию, коллективизм или индивидуализм и т.д.;
- мотивация - преобладание внешней или внутренней мотивации, поощрение, вознаграждение, поощрение и т.д.;
- социально-психологический климат - психологические условия работы, символы и значимость статуса, наличие и частота конфликтов и т.д.;
- групповое поведение - отношение к власти, лидерские качества, принятые в команде и отношение к ним, сотрудничество между членами группы, возможность группового принятия решений и т.д.

3. Влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность предприятия, среди потребителей, деловых партнеров, общественности.

Достижение главной цели корпоративной культуры является повышение работоспособности. Это связано с тем, что компетентные сотрудники могут выполнять работу на новом оборудовании, используя прогрессивный метод, генерировать новые идеи, творческие подходы.

Предпосылками для формирования корпоративной культуры на предприятиях являются:

- осведомленность о ведущих ценностях, приоритетах, подходах, направленных на поддержку перспективной стратегии развития;
- изучение соответствия корпоративной культуры бизнеса.

Корпоративная культура, сложившаяся в отечественных организациях, не всегда способствует развитию персонала, что объясняется низким уровнем доверия между сотрудниками и руководителями, отсутствием приверженности среди сотрудников брать на себя ответственность, проявлять инициативу.

Важным условием развития рабочей силы является потенциал корпоративной культуры. Это требует пересмотра существующих систем управления трудом. Управление корпоративной культурой должно основываться на постоянном внимании к руководству и сотрудникам. Перспективы дальнейших исследований в этой области должны включать изучение и оценку такого воздействия на развитие отдельных компонентов трудового потенциала организации.

2.3. Применение современных разработок в корпоративной культуре

Конечно в короткой статье невозможно раскрыть разработки по всем элементам корпоративной культуры, но остановимся на двух: принятая система лидерства и действующая система коммуникаций.

Относительно лидерства существует огромное количество разработок социологов и психологов, которые основаны на понимании личности лидера, описании его свойств и характерных черт, которые ему присущи. Следует так же отметить и наличие разнообразной литературы в области понятия харизмы, а также возможности её воспитания в будущем руководителе. Однако практически не описаны системы отбора и подготовки лидеров в организации. То есть, отбор и подготовка лидеров не является беспристрастной системой и зачастую носит характер индивидуального отбора, который осуществляют формальные лидеры (действующие руководители) разных уровней. При этом конечно используется разнообразная система тестов, но подбор кандидатов на тестирование все равно носит отпечаток личных предпочтений формального лидера, организующего отбор и назначение. Таким образом, на руководящие должности назначают «удобных» людей, а система тестирования носит формальный, барьерный характер, который

направлен в основном не на выявление перспективных лидеров, а на наличие у кандидата профессиональных, интеллектуальных и других знаний и умений. Таким образом, на руководящие должности отбирают не наиболее перспективных, а наиболее удобных кандидатов. Недостатки управления затем активно списываются на различные причины как правило внешнего характера (рынок, спрос, конкуренты ...).

Однако в работах К.Г. Юнга, изучавшего социологию архетипов есть достаточно простая схема структурирования персонала любого учреждения в соответствии с его потенциалом и личным бессознательным. Основатель знаменитой «Аналитической психологии» не пошел дальше описания общих признаков и позиционирования социотипов. Его больше интересовало внутренне состояние психики человека в зависимости от воздействия и требований внешней среды.

Приведем кратко его социальное структурирование архетипов в организации.

1. Формальный лидер - руководитель назначаемый на должность вышестоящим руководством. Не имеет привязанности к архетипу, поскольку назначается руководителем по индивидуальным критериям.

Следующие социальные группы формируются в любой организации вне зависимости от воли руководителей и каждый занимает свою социальную нишу в зависимости от потребности, желаний, возможности и архетипа. Архетип позволяет более предсказуемо классифицировать поведенческий стереотип человека.

2. Неформальный лидер (Informelle Fühler) - человек полностью сосредоточенный на своем профессиональном росте, активно и постоянно занимающийся совершенствованием в профессии, функции, операции. Конструкция архетипа с преобладанием флегматика и меланхолика. Не может быть менеджером. Может быть Профессиональным лидером. В подразделении их может быть несколько с разными уровнями подготовки и разными функциональными направленностями.

Однако следует отметить, что ключевыми фигурами для построения корпоративной системной модели являются позиции неформального и харизматичного лидеров. На основании изучения персонала предприятия и выделения позиций выше обозначенных лидеров можно построить системное дерево.

Таким образом, можно выявить реальный кадровый резерв и выращивать руководителей подразделений в соответствии с потребностью компании, полностью исключив воздействие личности руководителя на отбор и профессиональную подготовку будущих менеджеров.

3. Харизматичный лидер (Charisma Anführer) - человек нацеленный на карьерный рост и считающий свое предназначение быть руководителем. Стремиться приобрести знания, умения и навыки для управления персоналом. По архетипу преобладает Холерик и Сангвиник.

4. Специалисты делятся на две категории: активные (Spezialist aktiv) и пассивные (Spezialist vielseitiger).

- активные специалисты - профессионалы выполняющие основную работу в подразделении. По архетипу преобладают Сангвиник и флегматик;

- пассивные специалисты - не до конца сформировавшиеся профессионалы и не определившиеся в выборе позиции. Возможны все четыре архетипа и их комбинации.

5. Низкоквалифицированный рабочий (Armleuchter) - возможны все четыре архетипа. Может быть, как молодой специалист, так и человек обладающий минимальными профессиональными навыками.

Детализация архетипов и социальных групп не является целью

подготовку кадрового резерва и динамику назначений и перемещений. Данная системная модель будет эффективно работать при наличии кадровой стратегии на предприятии и позволит назначать на определенные подразделения функционально и социально эффективный персонал. Необходимо так же помнить слаженность и возможность психологической совместимости формируемых управленческих пар.

Эффективность пары и доказывал в своих работах Юнг [2; 3] поскольку они взаимодополняют друг друга по архетипам и являются основными командообразующими элементами.

Тема командообразования затронута не зря поскольку она является одной из главных в современных разработках по эффективности управления и коммуникаций. Решение многих производственных и рыночных задач невозможно возложить только на одно функциональное подразделение, возникает

естественная потребность комплексного, межфункционального временного объединения для решения конкретных внешних и внутренних проблем. Это связано с высокой турбулентностью рынка, кризисами и высокой степенью конкурентной борьбы на фоне сжимающихся потребностей. Кроме того, большой популярностью начинают пользоваться «кружки качества» и методика управления через размытие границ функциональных подразделений и создание временных рабочих групп, решающих конкретные проблемы.

Основопологающим в этой технологии выстраивания внешних и внутренних коммуникаций будет являться временная рабочая группа, объединяющая нескольких специалистов, которые в интересах решения конкретной проблемы или задачи будут выстраивать коммуникации как внутри компании, так и за её пределами (Cloud communications). Технология временных рабочих групп позволяет быстро и эффективно решать все проблемы и становится частью корпоративной культуры, поскольку позволяет активно стимулировать персонал и наиболее эффективно использовать его потенциал.

Ярким примером такого подхода является технология Хосин Канри. Технология разработана для максимально эффективной деятельности на рынке(клиентоориентированность) и постоянного внедрения инноваций на всех уровнях управления компанией.

Основу модели составляет Х матрица, которая позволяет быстро выстраивать коммуникации и создавать временные команды в зависимости от стратегических и оперативных задач. Задачи разбиваются на оперативные, которые решают хосин команды, тактические, которые решают команды кайкаку и операционные, которые решают кайдзен команды. Следует отметить, что состав команд может быть самый разнообразный и в команду могут входить специалисты разных уровней управления, а так же и сторонние представители (поставщики, сервисники, дистрибьюторы, Инженеры...).

Система Хосин канри выходит за рамки метода управления и становится на уровень развертывания политики и тем самым автоматически становится частью корпоративной культуры.

Кроме того, следует отметить насколько важно чтобы временные рабочие группы эффективно управлялись. С этой целью вышеописанная модель построения управленческих пар по Юнгу так же является неотъемлемой частью корпоративной культуры.

В данной статье рассмотрено только два аспекта развития корпоративной культуры, хотя вопрос разрешения конфликтов может решаться через делегирование полномочий руководителям временных рабочих групп и созданием межгрупповых хосин команд. Рассмотрение всего комплекса позволит создать гибкую системную модель, включающую внешнюю и внутреннюю политики, стратегию и модель управления предприятием. Таким образом, корпоративная культура «. станет благодатной почвой на которой будет выращен высокий бизнес урожай.

Заключение

На основе изученного материала можно сделать следующие выводы.

Несмотря на то, что в российских компаниях пока сохраняется много негативных тенденций, обусловленных историческими особенностями развития корпоративной культуры, отмечается положительный тренд осознания значимости и необходимости сильной и стабильной корпоративной культуры. На основе анализа современного рынка российских компаний можно сделать вывод о большом лидерском потенциале отечественных компаний. Российским бизнесменам необходимо децентрализовать свои компании, делегировать полномочия лидерам на всех уровнях организации и акцентировать внимание на выстраивании системы развития и лидерского потенциала. Использование зарубежного опыта может стать полезной практикой, однако, применяя его, нужно помнить о специфике формирования корпоративной культуры в российских компаниях.

Российские предприниматели также обладают другими отличительными чертами, в которых скрывается большой потенциал. К ним относятся, заинтересованность в инновациях и изменениях, стремление достичь поставленной цели любыми способами, готовность к восприятию новых знаний и умений, большие амбиции российских управленцев и огромное желание достичь личного и профессионального успеха.

Итак, современные тенденции в российских компаниях - это сближение с западной корпоративной культурой при сохранении неких нейтральных отличительных черт, которые в перспективе станут играть позитивную роль в формировании лица российских компаний. Кроме того, это внедрение прозападных механизмов, позволяющих достигать поставленных целей и решать специфические проблемы российского бизнеса, учитывая при этом его специфику.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ // Российская газета. - 1993. - № 237; СЗ РФ. - 2009. - №4. - Ст. 445.
2. Белимова Е. А., Алексеева В. А. Управление человеческими ресурсами: инновационный подход // Экономика. Инновации. Управление качеством.. 2013. № 3. С. 62.
3. Буряк Н.Ю Лингвопедагогическая культура. Учебное пособие для студентов направления подготовки бакалавриата (учебное пособие) Краснодар: Издательский дом «ХОРС», 2013.- 404с
4. Ерохин Д.В. Экономико-психологические принципы и методы маркетинговых исследований / Д.В. Ерохин, В.В. Спасенников // Вестник БГТУ. 2013. № 1. С. 102-110.
5. Камерон К. Диагностика и изменения организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник, Москва: ИНФРА-М, 2012.
7. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. «Искусство управления» / пер. с англ. К. Савельева. - М:Агентство "ФАИР", 2014. - 272 с.
8. Спасенников В.В. Организационные проблемы становления и развития экономической психологии в XXI веке // Психология и экономика. 2013. № 1. С. 11-19.

9. Сперанский, В.И. Организационная культура и социальная ответственность бизнеса. В аспекте концепции управления человеческими ресурсами [Текст] / В.И. Сперанский. - Berlin : Lap Lambert Akademie Publishing, 2011.

10. Щербинина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников // Экономика и менеджмент инвестиционных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс].