



## **1.1 История изучения корпоративной культуры**

Термин "корпоративная культура" впервые применил в прошлом веке немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, он применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской "корпорации". Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать "своих" от "чужих". До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета - особые фуражки. Многие ученые, исследовавшие управление и организацию, описывали те или иные его стороны в своих работах, хотя и не использовали данный термин (так, о "корпоративном духе" писал еще А. Файоль в начале XX в).

Согласно мнению немецкого исследователя Л. Розенштиля, понятие "корпоративная культура" в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы. А американские экономисты Р. Пэскэйл и Э. Этос понимают под этим "высшие цели" и "духовные ценности", которые в Японии, например, имеют корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У. Оухи по образу известной "теории X" и "Y", разработанной МакГрегором, создал "теорию Z". Для У. Оухи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. Антрополог М. Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива.

Образное описание корпоративной культуры дает немецкий психолог Р. Рюттингер: "Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает -

схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура - это самый мягкий материал из всех, которые существуют. Но "мягкое" оказывается "жестким" на преуспевающих предприятиях".

## **1.2 Корпоративная культура как средство мотивации инноваций**

Каждая инновация влияет на внутреннюю среду организации и требует адаптации к изменениям самой организации и ее сотрудников. Работники рассматривают изменения как процессы, улучшающие или ухудшающие их позиции, поэтому внедрения инноваций болезненны для персонала. Смена номенклатуры выпускаемой продукции часто требует увольнения части сотрудников либо их переобучения. Это может вызвать конфликты и демотивировать многих.

Если предприятие имеет четкую инновационную стратегию, менеджеры могут скорректировать ситуацию так, чтобы она стала выигрышной для большинства работников. Основным рычагом влияния на отдельных сотрудников и их группы является корпоративная культура. Корпоративная культура инновационной организации должна ориентировать персонал на более быстрое принятие инноваций, а инженерно-технических работников - на генерацию идей. Как было показано, корпоративная культура на инновационном предприятии идентична инновационной.

Перед серьезными преобразованиями на предприятии можно измерить уровень восприимчивости работников к инновациям. Индекс рассчитывается в несколько этапов. Составляется анкета, в которой работникам предлагается оценить ряд утверждений, касающихся планируемых перемен и инновационной стороны деятельности предприятия. Утверждения могут носить достаточно общий характер, например:

я активно участвую в инновационной деятельности предприятия;

я готов к переобучению для последующей работы на новом оборудовании;

я готов к переобучению для выпуска более качественной продукции;

у меня есть предложения по улучшению продукции предприятия;

у меня есть предложения по улучшению производственных процессов на предприятии;

наше предприятие поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска; мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования.

Отзывы могут касаться конкретных изменений.

### *Девиантное поведение на работе*

Любое общество не может нормально функционировать без разработанных систем правил и норм поведения, предписывающих выполнение каждым человеком требований и обязанностей, необходимых для общества. В масштабе всего общества формирование и совершенствование таких систем происходит непрерывно. При использовании данной системы средством наказания в случаях нарушения установленных требований и правил поведения является общественный контроль, осуществляемый государственными органами управления.

Трудно себе представить общество, в котором все его члены вели бы себя согласно общим нормативным требованиям. В случае, когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение в зависимости от характера нарушения называется девиантным. С точки зрения социологии девиантное поведение может отличаться большим разнообразием: от попусков занятий до кражи, разбоя, убийства и так далее. Нас же интересует более узкое определение девиантного поведения.

В менеджменте термин "девиация" обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда можно отнести воровство и обман на всех уровнях, кража рабочего времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа и так далее. Таким образом, девиантное поведение - это любое поведение, официально не одобряемое руководством организации и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Надо заметить, что это явление имеет довольно длительную историю - от Египта времени фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня.

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способностям увлекать этим других. Однако более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте.

Девиантам чтобы влиять на те отношения, которые они решили эксплуатировать, в первую очередь, необходимо использовать различные формы власти. Факторами влияния, содействующими проявлению отклонений, является налаживание коллаборационистских (предательских, преступных) связей, деятельность девиантов на рынках, поддающихся их влиянию, и возможность использовать различные виды двусмысленностей, то есть возможностей двоякого толкования. Некоторые факторы часто действуют одновременно.

При попытках классифицировать типы девиаций у исследователей возникали сложности с упорядочением многочисленных вариантов и комбинаций, что вероятно послужило причиной отказа многих исследователей от этой работы.

## **2.Корпоративная культура и стратегическое развитие организации**

Как известно, организационная структура и система управления предприятия строятся как инструмент для достижения поставленных целей бизнеса. Стратегия развития бизнеса - это основа управления, определяющая и систему планирования деятельности, и показатели, по которым осуществляется ее контроль, и принципы организационного построения, и систему стимулирования. Стратегия, принципы развития бизнеса - это, в то же время, скелет идеологии или корпоративной культуры компании, на основе которой формируются ценности, мотивы и нормы поведения ее сотрудников.

Корпоративная культура формируется вместе и в тесном взаимодействии с бизнесом и в процессе решения управленческих проблем, направленных на достижение целей бизнеса. Трудно сказать, что здесь является первичным. Исторически - задачи бизнеса, но на их постановку, в конечном счете, влияет сформированная корпоративная культура. С другой стороны, нельзя оценивать отдельно элементы культуры и принятые технологии управления, особенно с общегуманистических позиций. Их смысл - только в эффективности бизнеса.

Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные "кадровые" работники.

## Заключение

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашались с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура - это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также - в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности - с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь "управленцам" специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников.