

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

1.2 Виды и типы корпоративной культуры

1.3 Структура и содержание корпоративной культуры

1.4 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

1.5 Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования организации

1.6 Способы изменения корпоративной культуры

Глава 2. Анализ системы корпоративных норм и правил ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли

2.1 Характеристика деятельности организации

2.1.1 Организационная структура

2.2 Описание системы корпоративных норм и правил в ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры на ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли

Заключение

Введение

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют важное значение для эффективного управления. Одним из важнейших мотивов для исследования организационной культуры является то, что традиционные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основанные на линейности и равновесности процессов, не отвечают сложившимся в настоящее время условиям. Управление формированием и развитием организационной культуры позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума, которое будет воспринимать себя не только механизмом извлечения максимальной прибыли, но и частью общества.

Целью курсового проекта является установление рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры на ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли.

Поставленная цель обусловила основные задачи исследования, состоящие в следующем:

- рассмотреть понятие корпоративной культуры в трактовках разных авторов;

- рассмотреть процесс формирования корпоративной культуры;
- рассмотреть принципы организационной культуры на примере ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли.
- разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в ОГБОУ СПО Ульяновский техникум питания и торговли.

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

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы. В первой главе описываются теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии. Во второй главе представлен анализ деятельности ОГОУ СПО УТПиТ, рассмотрены существующие проблемы в системе корпоративных норм. В заключительной главе предложены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие корпоративной культуры.

Новый термин «корпоративная культура» кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру -- общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней -- эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании. Корпоративная культура -- это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

В декабре 2004 года Ассоциация менеджеров провела исследование, направленное на выявление приоритетных направлений развития профессии менеджера в 2004 году. Его результаты показали, что одну из самых ключевых позиций занимает тема

корпоративной культуры в рамках стратегического управления человеческими ресурсами.

Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание своей значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов и развития компании.

По данным Ассоциации менеджеров, на сегодня только 25% компаний имеют специальные департаменты, отвечающие за формирование корпоративной культуры и внедрение инноваций. А ведь именно корпоративная культура, способствующая изменениям внутри организации, является основой развития и конкурентоспособности любой успешной организации.

В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании -- с момента появления организации и до самого конца -- вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное же управление корпоративной культурой оказывает самое положительное влияние на бизнес компании. В частности, оно позволяет сокращать расходы, причем не только на подбор персонала, но и, например, на внешний PR: сотрудники, являющиеся проводниками философии компании во внешний мир, снимают часть функций с департамента, занимающегося PR-политикой организации. Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

На практике специалисты по управлению человеческими ресурсами по-разному интерпретируют понятие корпоративной культуры. Одно из грамотных его определений звучит так: «корпоративная культура -- это система ценностей и методов управления». Первая часть определения относится к нематериальным активам организации, а вторая -- к конкретным механизмам. Эти два, на первый взгляд, противоположных аспекта понятия и приводят к его неоднозначному толкованию.

И все же, что такое корпоративная культура? Определений культуры имеется немало. Мы интуитивно чувствуем, что такие понятия, как «личность» или «общение» приближаются к чему-то очень важному в определении культуры, но это «что-то» настолько расплывчато, что его определение так же многочисленно, как картинки в калейдоскопе. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию.

К примеру, по Барри Фегану, корпоративная культура -- это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками. Корпоративная культура -- это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет

оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. Это определение, должен признать, в силу своей яркости и символичности более всего импонирует мне. Однако существуют более строгие и формальные объяснения этому явлению. [1].

Т. Ю. Базаров - так: «Культура -- сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

«В широком смысле организационная культура -- коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.» Г. Хофстеде [2].

К. Голд «Корпоративная культура -- это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли». [3].

Каждый волен сам выбрать наиболее приятное для него определение корпоративной культуры, однако, ясно, что общий смысл сказанного идентичен во всех определениях - 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 сотрудников.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям -- миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности. Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях)

стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом. [4]. Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и корпоративной культурой. Первое невозможно без второго. Корпоративная культура предприятия призвана обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимосоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности -- взаимовыгодные отношения и сотрудничество -- добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и корпоративная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. -- все это накладывает свой отпечаток. Большое значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры корпоративного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

1.2 Виды и типы корпоративной культуры

Типы корпоративной культуры.

Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей.

Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура.

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

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

Однако без четкого «научного» управления этим процессом, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно -- самоподдержания и саморазвития организации. [5].

Некоторые руководители рассматривают свою корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

- предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
- характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс,

участие высшего руководства);

- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);

- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации);

Виды корпоративных культур

«Культура власти» -- в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер -- это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами. [6].

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

«Ролевая культура» -- характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и

специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

«Культура задачи» -- данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы.

Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур. Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он или она должны быть готовы оцениваться по результатам и должны чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый

в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров.

«Культура личности» -- организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости -- это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность». Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он, в лучшем случае, приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, часто можно столкнуться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умерить их личностные амбиции.

Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с культурой личности. Данные «личности», по-видимому, были бы буквально неуправляемыми, но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов.

Но нужно еще раз подчеркнуть, что две или более этих культур могут существовать в

одной организации наряду с субкультурами, все они усложняют жизнь организации, является источниками тревог, радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает.

Мы живем в век все возрастающего давления извне -- давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри -- давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом обуславливая ее особенности.

Рис.1 Разделение КК на субкультуры

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников. Сильная и слабая культура. Необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией

мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

1.3 Структура и содержание корпоративной культуры

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) поверхностный (символический) уровень - это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) подповерхностный уровень - объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) базовый (глубинный) уровень - базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышит, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

Мировоззрение -- представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д.

Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его

этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Корпоративные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Корпоративные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры. [7].

Нормы -- совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации. [8].

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при

взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре: Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других -- поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других -- через индивидуализм);

Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;

Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;

Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

Ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что -- плохо; вторые -- набор предположений и ожиданий в отношении

определенного типа поведения;

Мировоззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;

Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (qualityofworkinglife); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т. е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей корпоративной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, корпоративные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать

достаточно влиятельными или даже доминирующими.

1.4 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая -- это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая -- это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.
 2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.
 3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.
 4. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.
- Группа вторичных факторов:

1. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.
2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.
3. Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.
4. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.
5. Формализованные положения о философии, смысле существования организации,

сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);

Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);

Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других -- работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих -- может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие: Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);

Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);

Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти);

определение и распределение статусов в организации);

Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий);

Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни);

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.