

Казахский экономический университет им. Т. Рыскулова

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

по специальности «5В050700 - Менеджмент»

на тему «Формирование и развитие корпоративной культуры в организации»

Выполнил:

студентка IV курса, очной формы обучения

А.Ж. ?ірданова

Научный руководитель: к.э.н., доцент

Ж.П. Смаилова

Алматы, 2014

Содержание

Введение

1. Теоретические основы формирования и развития корпоративной культуры

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

1.2 Подходы к формированию корпоративной культуры и методы ее поддержания

1.3 Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

2. Анализ корпоративной культуры ТОО «RG Brands Kazakhstan»

2.1 Общая характеристика деятельности ТОО «RG Brands Kazakhstan»

2.2 Анализ влияния стиля руководства на корпоративную культуру организации

2.3 Анализ сложившейся корпоративной культуры ТОО «RG BRANDS» Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ТОО «RG Brands Kazakhstan»

3.1 Проблемы развития системы корпоративной культуры в организациях Казахстана

3.2 Предложения по разработке корпоративных мероприятий для формирования лояльности сотрудников

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность исследования. Данная дипломная работа посвящена теме формирования и развития корпоративной культуры в компании. В западных странах уже давно используют этот механизм для успешного ведения бизнеса и достижения поставленных целей компании. В настоящее время всё более актуальными становятся вопросы построения эффективной корпоративной культуры в Республике Казахстан. «Необходимо продолжить внедрение принципов меритократии в кадровую политику государственных предприятий, национальных компаний и бюджетных организаций» [1].

Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции в сфере обслуживания,

производства товаров и услуг и необходимо формирование конкурентных преимуществ, одним из которых является корпоративная культура. 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.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

В последнее же время, в условиях высококонкурентной и динамичной деловой среды, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития корпоративной культуры.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежит специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п. Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации. Корпоративная культура - это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний - корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Степень изученности проблемы. Первыми разработками в области изучения корпоративной культуры считаются работы Ч. Барнарда, Е. Гоффмана, Т. Парсонса, Г. Саймона, Ф. Селзника, Г. Хоманса, появившиеся в 50-е - 60-е гг. Многогранность и

неоднозначность данного феномена повлекли возникновение множества различных подходов к ее определению и интерпретации, в рамках которых исследователи акцентировали внимание на ее отдельных аспектах.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке мероприятий и рекомендаций для совершенствования корпоративной культуры в ТОО «RGBRANDS».

Достижение поставленной цели предполагает решение практических задач, отражающих последовательность стадий исследования:

1. выделить основные этапы формирования корпоративной культуры в компаниях;
2. определить особенности формирования корпоративной культуры в компаниях;
3. выявить специфику корпоративной культуры в деятельности компаний сферы сервиса;
4. разработать модель управления корпоративной культурой в ТОО «RGBRANDS»
5. разработать рекомендации для руководителей и менеджеров по персоналу ТОО «RGBRANDS» по управлению корпоративной культурой в организациях.

Объектом исследования данной работы является ТОО «RG Brands Kazakhstan», а предметом - процесс формирования корпоративной культуры.

Предмет исследования является совершенствование корпоративной культуры в организациях.

В своей работе мы опирались на исследования и публикации отечественных, российских и зарубежных авторов, таких как К.Б. Бердалиев, Аскарбеков Е., Жайлибаева А., А.Ш.Нурсеитов., Н.А. Алдашева, О. Дугина, М.И. Магура, Ю.Ю. Петрунин, А.А. Радугина, В.А. Спивак, Г.М. Шеламов, И.Адезис и др.

Увеличение числа работ, посвященных вопросам формирования и развития корпоративной культуры, ее влиянию на повышение конкурентоспособности, имиджа организации, производительности труда сотрудников и другие составляющие успешной деятельности организации, свидетельствует о пристальном внимании ученых к данному вопросу. Однако, несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов рассматриваемой проблемы, мы отмечаем недостаточность разработки изучаемого нами направления - формирование корпоративной культуры.

Теоретико-методологической основой исследования работы являются концептуальные подходы, изложенные в фундаментальных и прикладных отечественных и зарубежных научных трудах в области управления персоналом и корпоративной культуры, а также исследования сферы сервиса. Наряду с теоретическими методами исследования применялись социальные методы (электронное анкетирование) и моделирование.

Практической базой написания дипломной работы послужили отчетные данные компании ТОО «RG Brands Kazakhstan».

Структура дипломной работы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты корпоративной культуры исследования и результаты ученых различных сфер деятельности. Это работы таких авторов как Р.Лайкерт и Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Тейлор, Х. Хекхаузен, Г. Минцберг и т.д. А также отечественных исследователей - И.Н. Герчикова, О.Виханский, В.Р. Веснин, Кокорев,

М. И. Магура, Д. А. Амиров В. и т. д. Вторая глава посвящена анализу действующей системы корпоративной культуры ТОО «RG Brands Kazakhstan». Проведению анализа различных факторов корпоративной культуры в организации, позволяющий выявить основные моменты культуры в ТОО «RG Brands Kazakhstan». Третья глава содержит существующие проблемы в системе корпоративной культуры и предложения по усовершенствованию управления корпоративной культурой в ТОО «RG Brands Kazakhstan». В заключении изложены основные результаты и выводы исследования, подтверждающие положения, выносимые на защиту, намечены перспективы дальнейшего изучения проблемы.

Дипломная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения и списка использованной литературы, изложен на 88 страницах машинописного текста, включает 22 рисунка, 12 таблиц, при подготовке дипломной работы использовано 61 наименований литературных источников.

1. Теоретические основы формирования и развития корпоративной культуры

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей [1, с. 106]. В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Можно привести ряд наиболее распространенных определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характерных черт культуры в организации. Вот несколько из них, корпоративная культура - это:

1. Наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры [2, с. 14];
2. Ключевые или доминирующие ценности, поддерживаемые организацией [3, с. 98];
3. Нормы, возникшие в рабочей группе [4, с. 145];
4. Философия, определяющая политику организации в отношении служащих и заказчиков [5, с. 156];
5. Правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации [6, с. 68];
6. Приобретенные опытным путем методы решения проблем [7, с. 23].

Исходя из выше перечисленного, корпоративную (организационную) культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается по мере того как приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые

рынки и успешно развиваться. Корпоративную культуру определяет формула: общие ценности - взаимовыгодные отношения и сотрудничество - добросовестное организационное поведение [8, с. 98].

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

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

Старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинстве как критерий власти);

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

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

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

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

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

Процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов);

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

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

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

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

Оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты) [3, с.40].

Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу. Полная идентификация сотрудника с

компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости оттого, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте, более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. Структуру элементов корпоративной культуры можно отразить в виде «двуглавой» пирамиды, которая включает в себя элементы внутренней и внешней культуры; а также материальную и духовную культуру, как показано на рисунке 1.

ВНЕШНЯЯ КУЛЬТУРА ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА

Рисунок 1 - Структура элементов корпоративной культуры[11]

Такое отображение, конечно, не может претендовать на универсальность, применимость к каждой конкретной организации. Именно неповторимость всех элементов культуры и путей их развития говорит об уникальности каждой отдельно взятой компании. Однако в общем случае, при рассмотрении элементов культуры и их взаиморасположения, для формирования отношения к материальным элементам как базисным, в значительной степени определяющим высшие духовные элементы, эта схема представляется полезной. При рассмотрении проблематики корпоративной культуры исследователей неизбежно возникает потребность в некоей «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры.

В этой связи представляется схема четырех типов корпоративной культуры, как показано на рисунке 2.

Рисунок 2 - Типы корпоративной культуры[10]

1 тип ? Клановая культура.

2 тип ? Адхократическая культура.

3 тип ? Иерархическая культура.

4 тип ? Рыночная культура.

Далее рассмотрим основные характеристики четырех типов культуры в таблице 1.

Таблица 1 ? Основные характеристики четырех типов культуры

Виды культур

Характеристика культур

1

Клановая культура

Очень дружная атмосфера. Лидеры мыслят как воспитатели. Традиции и преданность сотрудников - связующая сущность организации. Критерии успеха - здоровый внутренний климат и забота о людях. Акцент в организации на долгосрочной выгоде от развития личности. Большое значение придается сплоченности и моральному климату.

2

Адхократическая культура

Динамика и творчество. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами. Преданность экспериментированию. Критерии успеха - производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже.

3

Иерархическая культура

Формализация и структура. Деятельность сотрудников строго регламентирована. Лидеры рационально мыслят, они - координаторы и организаторы. Формальные правила - связующая сущность организации. Критерии успеха - низкие затраты, надежные поставки, плановые календарные графики. Очень важно поддержание плавного хода деятельности.

4

Рыночная культура

Ориентация на результат. Главная забота - выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Организацию связывает воедино стремление побеждать.

[11]

Корпоративная культура включает в себя:

- объединяющие и отделяющие нормы - то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих»;
- ориентирующие и направляющие нормы - то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения [11, с.162].

Далее рассмотрим типы корпоративных культур в организации.

«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 культуры 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[12].

«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. 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.

Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку мы не можем увидеть ее или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется. Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется teamspirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

И соответственно она обладает большим влиянием на поведение членов организации [13, с. 74].

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации [12, с. 149].

Эффективность деятельности компании в значительной мере определяется такими основными факторами, как производственные мощности, технологии, персона, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым факторам

относится корпоративная культура, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития компании. Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации.

Формирование и управление корпоративной культурой - это кропотливая ежедневная работа. Сначала интеллект, воля и поведение руководителей и других членов организации определяют и формируют ее культуру, а затем культура организации определяет поведение ее сотрудников и оказывает свое воздействие на то, как организация справляется со своими задачами.

На корпоративную культуру организации оказывают влияние как внешние факторы (национальный общекультурный контекст, общие экономические и политические условия, традиции, культура, деловая среда в целом и в отрасли в частности, изменения в ней, новые веяния и тенденции), так и внутренние (личность руководителя, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень развития сотрудников). При этом основой корпоративной культуры все же являются общая система ценностей, цели и планы организации на будущее.

Предлагается определять структуру корпоративной культуры следующим образом:

- Первый уровень - не видимый на поверхности, но определяющий все последующие уровни: общие ценности и убеждения, сознательно сформулированные и, что очень важно, разделяемые, культивируемые сотрудниками, а также основные цели и задачи организации (ее миссия), стратегия ее деятельности и развития.

- Второй уровень - это проистекающие отсюда нормы (соглашения), регулирующие поведение людей и подразделений; это уже более видимый слой ценности и нормы формируют организационную (деловую) культуру организации.

- Третий уровень - видимые факторы, которые проистекают из первых двух слоев, способы, с помощью которых корпоративная культура транслируется и передается. Это: стиль одежды, слоганы (девизы), ритуалы, церемонии, формальные и неформальные образцы поведения, усиливающие ощущение принадлежности к организации; легенды, мифы и символы, мотивирующие сотрудников; способ коммуникации, манера общения, общий язык, способствующий эффективному взаимодействию внутри организации.

Правильно сформулированную и построенную корпоративную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Говоря об управлении как элементе организационной культуры, необходимо в первую очередь определить, какие задачи выполняет управление в конкретной компании и как оно осуществляется, т. е. понять, какие области являются предметом координации и регулирования, а также каким способом эта координация осуществляется. Тип управления - это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления)

управленческие решения. Типы управления должны соответствовать организационной культуре компании, и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности менеджмента - рассогласование между этими параметрами компании [16]. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры означают правила, которые принято выполнять и которые обеспечивают решение трех задач:

?воспроизводство технологии;

?фильтрацию типовых ошибок на любой функции;

?создание корпоративной культуры.

Типовой перечень фирменных стандартов обычно включает следующие:

?отношение к клиенту (разговор по телефону, приветствие, ведение диалога, выход из затянувшейся беседы, общение со сложным клиентом, расчеты с клиентом, повторное посещение, прощение, поведение персонала в конфликтной ситуации, например, с «тяжелым» клиентом);

?отношения с коллегами (упрощение работы коллег, введение в коллектив нового сотрудника, обучение коллег, взаимозаменяемость коллег, общение с коллегами при заказчике, поведение в конфликтной ситуации с коллегами, отношение с подчиненными и руководителями);

?внешняя среда (сквозной проход информации из внешней среды и доведение ее до сведения коллег, неразглашении конфиденциальной информации, представление компании от своего имени, защиту сферы интересов компании);

?работа (исполнение функций) (планирование работы, психологическая настройка на работу, выполнение порученной работы, контроль промежуточных результатов, работа в чрезвычайных обстоятельствах, увольнение, качество работы, фиксация, накопление и решение проблем в рабочем порядке, единый фирменный стиль);

?рабочее место (оформление рабочего места, поведение на рабочем месте, ежедневное окончание трудового дня на рабочем месте (имеется в виду, в каком состоянии должно оставаться рабочее место, когда сотрудник покидает его в конце рабочего дня, частный случай - когда увольняется)).

Реформирование корпоративной культуры. Стремясь идти в ногу со временем, главы многих компаний изобретают новые стратегии в области финансирования, производства, маркетинга, но сталкиваются с трудностями их реализации, так как новые методы требуют новых представлений, ценностей и методов работы, нежели те, что действуют в организации. Например, высшее руководство компании понимает необходимость введения инновационной политики в производстве и управлении.

При наиболее благоприятных условиях потребуются годы, а не недели или месяцы, чтобы произвести изменения в корпоративной культуре. Благоприятными условиями для реформирования корпоративной культуры могут быть кризисы (драматическое развитие событий). Может произойти некое шоковое событие, которое подорвет статус-кво компании и подвергнет сомнению значимость ее корпоративной культуры, например финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента; смена руководства.

Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру компании свои представления о корпоративных ценностях; молодые и маленькие организации. Чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура. Чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности; слабая культура. Слабые культуры более подвержены изменению, чем сильные [17].

Необходимо иметь в виду, что даже при наличии этих благоприятных условий нет гарантии того, что корпоративная культура будет способна измениться. Более того, любое кардинальное изменение длительно. Поэтому в любой определенный период времени к корпоративной культуре следует относиться как к важному фактору, определяющему поведение людей в организации и в то же время мало подверженному влиянию со стороны ее руководства.

Важность сильной корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы сегодня признана во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Однако из этого не следует, что сильные культуры присущи только крупным компаниям. Скорее сильные культуры создали из когда-то мелких новичков преуспевающих гигантов. Критерии эффективности корпоративной культуры. В одной из самых популярных книг по организационной культуре «In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies» Т. Петере и Р. Ватерман приводят результаты исследований 62 процветающих компаний, в корпоративной культуре которых они выявили 8 общих черт:

?заметная склонность к действию, а не к обзорам, отчетам и длительным заседаниям;

?ориентированность на заказчика, стремление качественно удовлетворить его потребности;

?важность самостоятельности и предприимчивости (вместо того чтобы опираться на бюрократические и традиционные методы, эти организации поощряют в сотрудниках индивидуальную ответственность и инициативу в решении проблем);

?«производительность через людей» - лозунг, подчеркивающий отношение к работникам как к членам единого коллектива; в таких компаниях не приветствуется разделение сотрудников на управляющих и подчиненных;

?деловой и профессиональный подход к решению задач, при этом руководители всегда в курсе ежедневных успехов и проблем подчиненных; руководство таких компаний всегда знает, как в данный момент проходит производственный процесс, поскольку непосредственно участвует в основных операциях, посещая рабочие места;

?деятельность в своей, знакомой, области, отказ от диверсификации в неизученные сферы;

?ростая структура и нераздутый штат; принципиальный отказ от организационных сложностей, которые чреваты дополнительными бюрократическими проблемами;

?сочетание централизации и децентрализации в управлении: в таких компаниях

требуется жесткое выполнение поставленных задач и следование корпоративным ценностям, однако работники относительно свободны в выборе методов или путей решения стоящих перед ними задач.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Основатели организации обычно имеют общее представление о том, как организация должна решать проблемы внешней адаптации (выработка целей и стратегии компании; разработка целей и средств достижения целей; выработка системы оценки деятельности компании; разработка коррективных методов, т. е. методов исправления допущенных ошибок и т. д.) и проблемы внутренней интеграции (организационная структура; кадровая политика; общий язык; разделяемое всеми представление о роли и значении компании, о смысле ее деятельности; проектирование и управление производственными процессами; методы постоянного совершенствования производства и персонала; границы групп и критерии отбора в группу; межличностные отношения в организации, такие как любовь, дружба, взаимоотношения полов и др.; система поощрений и наказаний и т. д.). Основатели компании вырабатывают основные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто [18]. Можно выделить следующие пять первичных механизмов:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

В свое время ведущий специалист по менеджменту П. Друкер отметил: исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью управления.

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда [3].

1.2 Подходы к формированию корпоративной культуры и методы ее поддержания
корпоративный культура сотрудник руководство

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

1. Определение миссии организации;

2. Определение основных базовых ценностей;
3. Формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;

4. Описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное [11].
Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

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

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

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

- «замораживание» - закрепление результата [19].

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

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

Основные этапы процесса формирования корпоративной культуры организации:

- 1) сбор данных, описывающих состояние основных элементов конкретной корпорации;
- 2) качественный анализ степени прогрессивности основных элементов культуры корпорации, их соответствие признакам прогрессивной культуры корпорации;
- 3) установление перечня мероприятий, необходимых для формирования прогрессивной культуры данной корпорации;
- 4) обоснование и проектная проработка каждого мероприятия;
- 5) обоснование проектных параметров каждого мероприятия по трансформации элементов существующей культуры корпорации;
- 6) реализация на практике предложений по формированию прогрессивной культуры;
- 7) анализ эффективности предложенных мероприятий [17, с. 254].

Но прежде чем начинать исследовать состояние корпоративной культуры необходимо изучить факторы, оказывающие влияние на ее формирование. Первый фактор, который оказывает сильнейшее влияние на формирование корпоративной культуры - это культура руководителя (лидера) [18].

Формирование корпоративной (организационной) культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников; внедряемые организационные нормы и ценности могут вступать в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством

членов организации.

Источниками формирования корпоративной (организационной) культуры выступают:

- 1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;
- 2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;
- 3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей. В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру.

Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная).

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

Под организационной идеологией понимают единый идейный стержень, вокруг которого организуется бизнес. Ядро идеологии - корпоративная концепция, которая включает в себя описание видения, миссии и ценностей организации, «пирамиду» бренда, корпоративный кодекс. В нее также входят совокупность управленческих установок (стратегии, операционные планы, приказы, распоряжения, критерии оценки, отчетность по этим критериям, планы мероприятий и т.д.).

Организационная идеология - это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя). В компании с развитой идеологией сотрудники работают не только за деньги, но и за идею.

В соответствии с этими критериями были выделены 5 типов культур:

1. Загородный клуб. Первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, важны хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт, положительная атмосфера.
2. Власть - подчинение. Подавление интересов личности для пользы дела при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо и быстро управляемы.
3. Организационное управление. Баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, определяющих все основные действия и решения в организации. Такие предприятия очень стабильны, предсказуемы.
4. Групповое управление (команда). Люди объединены общими целями, которые благодаря правильному подходу к мотивации совпадают с их собственными или

очень близки к ним.

5. Обедненное управление. Негативная культура, которая подразумевает минимальное внимание, как к бизнесу, так и к людям [19].

Типология Т. Ю. Базарова и П. В. Малиновского.

1. Органическая (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы).

Деятельность членов этой организации основывается на согласии с общей идеей, являющейся целью. Функции и ответственность членов коллектива четко определены. Интересы общего дела приоритетны. Коммуникации с руководством и между членами группы несущественны.

2. Предпринимательская (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность направляется свободной инициативой. Лидерство основано на неформальном авторитете. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, которые могут решать задачи так, как они считают нужным.

3. Бюрократическая (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется сильным руководством. Проблемы решаются путем сосредоточенного продумывания руководством. Лидерство основывается на формальной власти, закрепленной за определенной должностью, официальным положением и статусом.

4. Партиципативная (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства). Деятельность основывается на всестороннем обсуждении вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги сотрудничают. Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности.

Далее рассмотрим модели корпоративной культуры в таблице 2.

Таблица 2 ? Модели корпоративной культуры

№

Модели корпоративной культуры

Характеристика моделей корпоративной культуры

Корпоративная культура, ориентированная на роль

Организации стремятся быть рациональными и аккуратными, в центре - процедуры и правила, ясно сформулированные предписания; озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность так же ценятся, как и компетентность. Системе недостает гибкости и адаптивности.

2

Корпоративная культура, ориентированная на задачу

Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания - гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачу. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

3

Корпоративная культура, ориентированная на человека

Организация сама по себе - это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное - умение и потенциал отдельных

работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества работы и достижений.

4

Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу)

Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема - рост организации. Приоритет абсолютного контроля над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

[20]

По таким же признакам, как и Харрисон, классифицировал культуры организаций и американский социолог Ч. Хенди. Однако, в отличие от Г. Харрисона, Ч. Хенди говорит, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении. В одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста - культура роли, на стадии развития - может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур [10].

Австрийский ученый Г. Хофстед разработал модель, по которой сравнивает культуры различных стран по следующим четырем параметрам:

1. Индивидуализм / коллегиальность (IND). Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей. «Общество» как олицетворение индивидуалистической

ориентации, реализовано в США, Австралии и Великобритании. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее.

2. Зона власти (PowerDistance, PDI). Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей (Франция, Бельгия, Япония, Югославия). Следует отметить, что неравноправие присутствует во всех культурах, хотя готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова.

3. Снижение (устранение) неопределенности (Uncertainty Avoidance, UIA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Общественные правила, предписания, нормы поведения призваны помогать членам организации в снижении неуверенности и неопределенности; слабое стремление к устранению неопределенностей означает низкую проработку процедур управления, стандартизацию, и специализацию. Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью и нетерпимостью; в противном случае характеризуется большей рефлексией и бесстрастностью.

4. Мужественность/женственность (MAS). Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни [21].

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

1.3 Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора: отбор персонала; деятельность высшего руководящего звена; методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация). Рассмотрим их подробнее.

Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им

успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем из них, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным. В процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. Кандидат, выяснивший при этом, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Тем самым отбор решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить их соответствие требованиям организации, а с другой - организация получает возможность отсеять тех из них, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности [22].

Если руководитель создает корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребности. Менеджер должен обладать способностью учить других понимать то, что важно, что этично для компании, а что нет. Менеджер организует подчиненных для более эффективного выполнения того, что каждый из них отдельно сделать не может.

Таблица 3 ? Виды умений, для успешной работы менеджера в организации

№

Виды умений

Характеристика умений

1

Технические

умение использовать методику, технические приемы и оборудование, необходимое для выполнения работы

2

Концептуальные

умение видеть свою организацию как систему взаимодействующих и взаимосвязанных подсистем

3

Психологические

умение использовать людей наилучшим образом путем мобилизации в них собственных внутренних резервов, что является основой деятельности менеджера

[26]

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своем поведении. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры. Если, например,

группа работников организации бросает вызов руководству, устраивая длинные перерывы и опаздывая на работу, а менеджеры никак не реагируют на это, остальные сотрудники могут начать вести себя подобным образом, посчитав такое поведение культурной нормой. Чтобы у сотрудников выработалось правильное представление о корпоративных нормах и ценностях, руководителям компании необходимо последовательно проводить единую поведенческую линию, модель «поступок -последствие» должна всегда срабатывать одинаково. Так, чтобы служащие всегда приходили на работу вовремя, на любое, всякое и каждое опоздание менеджер должен реагировать отрицательно. Люди узнают больше о корпоративной культуре из наблюдаемых поведенческих реакций, чем из вывешенных на стене лозунгов или декларируемых принципов организационной политики [25].

Говоря о процессе аккультурации, не следует воспринимать его однонаправленно, только с точки зрения влияния организации на новичка. На самом деле это - двусторонний процесс, и новичок, в свою очередь, оказывает влияние на окружение, отдельных членов организации, а также на климат в группе и всей организации в целом [28]. Процесс вступления новых работников в организацию -самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удастся усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, что впоследствии приводит к увольнению. Организация продолжает процесс социализации своих сотрудников, хотя и не так явно и интенсивно, на протяжении всей их работы в компании, что способствует поддержанию и укреплению ее корпоративной культуры. Социализация проходит несколько ступеней [29, с.138].

На предварительной стадии (до фактического поступления на работу в организацию) новичок получает представление об организации, чтобы прийти в нее с установившимся набором ценностей, отношений и ожиданий. Частично роль предварительной стадии социализации берут на себя бизнес-школы, которые дают своим студентам представление о том, какие взаимоотношения и поведенческие нормы приняты в деловом мире. Эта стадия обычно выходит за рамки конкретной работы или должности. Кандидат получает представление об организации в целом, а также о типе сотрудников, что составляет основу организации.

На стадии «столкновения» новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями. Если его ожидания более или менее оправдались, эта стадия просто подтверждает полученные ранее представления. Если ожидания и реальность расходятся, новый работник проходит через этап социализации, который вытеснит предыдущие представления и заменит их новыми в соответствии с принятыми в организации. В крайнем случае новичок будет полностью разочарован и уволится. Тщательно разработанный процесс отбора сотрудников обычно не допускает этого.

И наконец, на стадии «метаморфозы» работник должен разрешить любые проблемы, возникшие на предыдущих стадиях. Мы можем считать, что процесс социализации в целом завершился и произошла метаморфоза, когда новые сотрудники чувствуют себя легко и комфортно на новой работе в новой организации. Они усвоили все

нормы организационной и групповой культуры, уверены в себе и понимают, что обладают необходимой компетенцией для выполнения работы. Они чувствуют, что коллеги их приняли и относятся к ним с доверием и уважением. Они понимают всю структуру организации, правила, процедуры и принятые в организации практики. Они знают, по каким критериям оценивается их работа.

* Структурные образования корпоративного управления // 2dip - студенческий справочник. URL:
https://2dip.su/теория/менеджмент/корпоративное_управление_понятие_и_стандарты/структурные_образования_корпоративного_управления/