Н. А. Антонова

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
в организациях сервисной сферы



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
Факультет сервиса и рекламы

Н. А. Антонова

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
в организациях сервисной сферы

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ИРКУТСК
ИЗДАТЕЛЬСТВО ИРКУТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
2009

УДК 338.46:159.9:651(075.8)+338.46:174:651(075.8)
ББК 65.9(2)214:87.715я73
А72

Печатается по решению ученого совета факультета сервиса
и рекламы Иркутского государственного университета

Рецензенты:
канд. эконом. наук, доц. кафедры маркетинга ГУ ВШЭ
(г. Москва) *Н. А. Поротникова;*
канд. филос. наук, доц. кафедры философии БГУЭП
(г. Иркутск) *М. Л. Ткачева*

Антонова Н. А.

А72 Корпоративная культура в организациях сервисной сферы : учеб. пособие / Н. А. Антонова. – Иркутск : Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2009. – 263 с.

ISBN 978-5-9624-0359-5

Рассматривается понятийный аппарат такого феномена, как корпоративная культура, дается структурно-функциональный анализ данного явления, раскрываются этапы, процессы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры на примере организаций сервисной сферы, а также представляется методология диагностики.

Предназначено для студентов специальности «Социально-культурный сервис» и «Домоведение». Может быть полезно студентам, изучающим курс «Корпоративная культура», а также практикам, в частности HR-менеджерам, маркетологам и т. д.

УДК 338.46:159.9:651(075.8)+338.46:174:651(075.8)
ББК 65.9(2)214:87.715я73

Библиогр. 5 назв. Ил. 9. Табл. 7

ISBN 978-5-9624-0359-5 © Антонова Н. А., 2009
© ГОУ ВПО «Иркутский государственный университет», 2009

Предисловие

Корпоративная культура сегодня приобретает особую актуальность не только на Западе, но и в России. Как только конкуренция достигает известной точки накаливания, появляется потребность создавать дополнительные конкурентные преимущества. Таким дополнительным конкурентным преимуществом является корпоративная культура. Как только в стране начинается «война за таланты», или хотя бы за высокую квалификацию сотрудников, у компании появляется необходимость быть привлекательной для собственных сотрудников и для кандидатов в работники. Воровство, переманивание лучших людей (*head hunting*) и прочие моральные и не очень моральные методы концентрации у себя «сливок» трудового ресурса вынуждают менеджеров и собственников заботиться о корпоративной культуре. Почему? Потому что чем выше профессиональный и личностный уровень работника, тем в большей степени его мотивация из материальных факторов начинает смещаться в нематериальные. Его волнует уже не только и не столько заработная плата, сколько стиль руководства в компании, уровень менеджмента, перспективы профессионального роста, команда единомышленников. Людям становится важно, ради чего они работают, что полезного они делают для других, каких этических правил придерживаются в компании, ценят ли здесь в сотрудниках здоровую амбициозность, человеческое достоинство, креативность, происходят ли здесь прогрессивные изменения. Эти «культурные потребности» нормальных людей можно перечислять бесконечно, у здорового развивающегося человека их очень и очень много, начиная от интерьера рабочего кабинета и качества сантехники в туалете и заканчивая возможностью реализовать амбициозные проекты и даже мечты. Ведь большую часть жизни мы проводим на работе. Поэтому компания становится целым миром в миниатюре.

Задача постановки корпоративной культуры не всем компаниям по зубам, потому что не каждый руководитель является лидером в этом исконном прометеевском смысле слова, т. е. тем, кто дает людям ценности и смыслы, вектор развития. Не каждый может решать экономические задачи и при этом быть политиком. Но ведь управление людьми – это в любом случае политика. И важнейшими вопросами для руководителя- идеолога становятся цели, вдохновляющие задачи, этика, будущее, воспитание молодых лидеров. Можно иметь власть над кошельком людей, а можно – над умами. Настоящие лидеры всегда использовали власть, чтобы реализовать свои планы и идеи совместно с командой.

Каждая лидирующая организация, будь она малой или крупной, обладает сложившейся культурой, четко распознаваемой ее наемными работниками. В ряде случаев она закладывается основателем, иногда формируется постепенно, по мере того как организация принимает вызовы окружающей среды и преодолевает воздвигающиеся извне препятствия. Культуру некоторых организаций последовательно развивают команды менеджеров, ставящие себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании.

Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности совершенно уникальной корпоративной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок (т. е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать целостность (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность к общему делу путем связывания членов группы в одно целое и освещать видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

Глава 1
СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Терминообразующие понятия «культура» и «корпорация»

«Будущая конкуренция – это не только соревнование труда. Соперничество будущего проявится в виде состязания корпоративных культур, достигнутых предприятиями»
(президент Европейской школы бизнеса *Клаус Эдвард*)

Организации бывают естественными и искусственными. Естественные напоминают сорняки – они сами вырастают в сообществах людей. Естественные организации живучи и их много. Искусственные организации требуют *культуры* – целевого возделывания или системы менеджмента.

Культура – это усилие человека в искусстве жить. Например, культурное растение или домашнее животное – это искусственный конструкт, созданный человеком на базе жизни. А музыка или живопись – искусственная попытка преобразовать естественное восприятие звука или цвета.

Раскрытие сущности корпоративной культуры должно базироваться на определении понятия «культура».

Существуют различные подходы к пониманию той стороны социальной реальности, которая стоит за понятием культуры. На одном из международных философских конгрессов приводилось более 250 определений этого понятия.

Культура – это идеалообразующая сторона человеческого бытия. Термин «культура» может быть применен к социальной группе любого размера, которая выработала свое представление о себе, окружающем мире, своей роли в нем.

Любая относительно стабильная социальная группа, имеющая опыт исторического развития, создает свою культуру. В той же степени это относится и к корпорациям: *культура – это среда существования и неотъемлемая часть любой организации.*

Власова Н. М., консультант по вопросам корпоративной культуры, сопоставляет культуру с плющом. Плющ переплетает каркас из палок, чтобы образовать прекрасное зеленое обрамление зданий или балконов. Культура, как невидимый плющ, переплетает все виды деятельности и виды отношений организаций, создавая образ корпорации, который всеми партнерами, общественностью и сотрудниками оценивается как образ культурной организации. Коллектив из нескольких десятков или сотен человек, да и состоящий из десяти сотрудников, не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они слишком разные, а чувство симпатии неустойчиво и изменчиво. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, как-то идеи, правила, нормативы, табу.

Кроме того, культура, как заметил Г. Ховштеде, есть «коллективное программирование ума, которое отличает представителей одной категории людей от другой».

Таким образом, можно выделить положения, которые характеризуют культуру в том понимании, в котором этот термин может быть использован в рамках раскрытия сущности корпоративной культуры:

– культура – это универсальное явление человеческой жизни, не существует человеческого общества или социальной группы без присущей им культуры, и именно культура определяет их границы;

– культура – продукт совместной жизнедеятельности людей;

– культура воплощается в системах социальных целей, ценностей, правил, обычаев, стандартов;

– культура не наследуется генетически, а усваивается методом научения;

– человечество не является единым социальным коллективом, разные популяции людей создали разные националь-

ные, этнические, региональные, социальные, профессиональные культуры;

– культура динамична, способна к саморазвитию и самообновлению, постоянному порождению новых форм и способов удовлетворения интересов и потребностей людей, адаптирующих культуру к меняющимся условиям бытия, поэтому гораздо важнее научиться, как усваивать культуру и приспосабливаться к этим изменениям, чем выучить факты и правила, действующие на этот момент;

– хотя культура и представляет собой порождение коллективной жизнедеятельности людей, ее практическими творцами и исполнителями выступают отдельные личности;

– культура функционирует в качестве основания для самоидентификации общества и его членов, осознания коллективом и его субъектами своего группового и индивидуального «Я», различения «своих» и «чужих», она играет роль защитного и ограничивающего фильтра между ее носителями и внешней средой;

– культура – есть явление производное от человеческой деятельности (в частности – профессиональной деятельности той или иной корпорации), это способ деятельности и объективированный результат этой деятельности;

– культура – система ценностей, создающая идеалообразующую сторону человеческого бытия, т. е. культура корпорации – это способ формирования эталонов, которыми руководствуется человек в своей деятельности, через систему ценностных установок.

Следующим термином, образующим понятие «корпоративная культура», является **«корпорация».**

Существуют разные варианты происхождения слова «корпорация». Исследователи выделяют несколько латинских выражений, к которым понятие корпорации близко по смыслу, и по содержанию: *corporatio* – лат.: объединение, сообщество; *corpus habere* – лат.: выражение, обозначающее права юридической личности.

Можно выделить две основные традиции в понимании и изучении корпорации.

Во-первых, *корпорация как профессиональное объединение*. Во-вторых, *корпорация как форма организации*, предприятия, *объединение разных профессиональных уровней* (т. е. конкретный тип юридического лица, калька с английского «corporation»). То, что ранее обозначалось корпорацией в первом значении, теперь называется «ассоциацией», «объединением» и т. д.

Экономическая традиция понимания корпорации неоднозначна, и внутри нее есть варианты, но общим для них всех является понимание корпорации как надпрофессионального объединения (хотя, в принципе, единство профессии здесь перерастает в единство цели, единство продукта производства). В ней выделяется *европейский подход,* в котором корпорация понимается как модель организации производства с определенной структурой, иерархией, целями, внешними границами и т. д. Чтобы корпорация успешно функционировала, в ней должны быть заняты работники, которые усвоили принятые образцы поведения, совпадающие с потребностями и ориентациями корпорации. Корпорация – обладает своего рода обучающей, или воспитывающей, функцией по отношению к окружению (т. е. она адаптирует к окружению), позволяет построить связь собственных ценностей с обществом.

Второй подход в экономической традиции – *японский.* Характерной чертой японских корпораций является «одинаковость». Для японцев инородность – порок, главное – повиновение коллективу. И такие термины, как «общество», «индивид», «личность», не являются «родными» для японцев, они были заимствованы из европейских языков только в конце XIX века во время европейской экспансии, когда возникла необходимость взаимной координации экономического развития. У японцев поведение определяется внешними правилами, это так называемая «культура стыда», боязнь нарушить внешние приличия. И соответственно критерии идентификации для людей – внешние: люди различаются по принадлежности к компании, семье, определенному месту жительства. Общество и личность, следовательно, соотносятся здесь как организация и роль, они не противопоставляются друг другу.

Поэтому корпорации в Японии, помимо организационных и промышленных функций, выполняют еще и сильную идентификационную функцию. Типичная японская корпорация – это сообщество людей с одинаковым образом мышления и одинаковой оценкой различных явлений, коллектив с большой центростремительной силой сплочения, но закрытый для внешнего мира. С одной стороны, корпорация здесь не объединяет людей с одинаковой профессий, а является многоуровневой структурой с определенной иерархией и системой взаимозависимостей, а с другой стороны – критерием объединения служит одинаковость как стержень существования корпорации, ее жизнеобеспечивающая основа.

Способом существования корпорации является социальное действие, целесообразное *поведение группы индивидов, ориентированное на других.* Действующий субъект соотносит свои действия с определенной целью. В корпорации устанавливаются иерархические отношения, основанные на определенном типе власти, признаваемой управляемыми индивидами.

Сущностной чертой современной корпорации выступают партнерские отношения на уровне взаимодействия интересов двух сторон – управляющих и управляемых, корпорация должна обогащать тех, кто с нею связан, а работающие в ней получать удовлетворение от своего дела. *В этом принципиальное отличие понимания современной корпорации от традиционной*, представляющей собой обособленную социальную группу, связанную узко экономическими интересами и целями своей деятельности, направляющими поведение на рабочем месте и определяющими отношения с окружающей средой.

Сравнение смысла и содержания двух видов корпораций дает основание утверждать, что процесс трансформации отечественных организаций предполагает предварительное изменение организационной культуры в сторону корпоративной, так как культура, являющаяся специфическим способом деятельности современной (креативной) корпорации/организации, определяется как корпоративная, а культура, являющаяся специфическим способом деятельности традиционной (адаптивной) корпорации/организации – организационной (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика свойств традиционной (адаптивной) и современной (креативной) корпорации[1]

Традиционная корпорация	*Современная корпорация*
Хозяйственная единица для создания конечного продукта	Социоэкономическая система для развития и творческой самореализации ее создателей и работников
Ориентирована на существующие потребности рынка	Ориентирована на формирование новых потребностей рынка в рамках узкой специализации
Максимизация прибыли – как единственная цель и измерение достижений	Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей, социальных результатов
Экономическая мотивация	Неэкономическая мотивация
Адаптация к внешней среде	Постоянное преобразование на основе внутренних источников финансирования развития и прогресса
Общество ожидает от предприятия производство материальных ценностей и услуг	Общество ожидает от предприятия обращения к проблемам качества жизни в широком смысле
Универсальный упор на выгодные эффективные экономические достижения	Упор на выгодность, эффективность и удовлетворение участников
Традиционные ценности: дисциплина, послушание, иерархия, достаточность, власть, достижение, надежность	Современные ценности: самореализация, участие, команда, инициатива, творчество, децентрализация, самостоятельность, гибкость
Организационная культура	Корпоративная культура.

[1] *Капитонов Э. А., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура. Ростов н/Д, 2001.

Современная (постэкономическая, креативная) корпорация – это относительно обособленная социальная общность (сообщество), объединяющая предпринимателей и наемных работников *специфическими интересами деятельности* и требующая от всех элементов творчества и самостоятельности на рабочем месте. В корпорации такого типа применяются относительно унифицированные методы неэкономической мотивации и стимуляции потенциала работников, их инкорпорированности в механизм управления, а также передачи ответственности на максимально низкий уровень персонала. Современными корпорациями уже нельзя управлять на основе принципов, присущих экономическому развитию индустриальных систем.

Корпоративная культура обеспечивает формирование креативных (творческих) корпораций с гибким характером внутренней организации. Именно это качество позволяет современным корпорациям выживать и развиваться в подвижной конкурентной среде.

Современная модель корпорации, безусловно, более склонна к хаосу и бесконтрольности, чем ушедшая в прошлое бюрократическая организация. «Органическая» корпорация, основанная на максимальной децентрализации, на ослаблении и изменчивости предписываемых ролей, которые не должны ограничивать деятельность индивидов, а способствовать их инициативности, сведении количества правил-инструкций к минимуму, безусловно, была бы обречена на исчезновение, если бы не одно связующее звено, обеспечивающее преемственность перехода от бюрократии к атомарной организации. Звено, связующее в современной организации все элементы в единое целое – корпорацию, именуют корпоративной культурой. С этой точки зрения, корпоративная культура – это средство обеспечения правильной координации деятельности организации на основе корпоративных ценностей и сохранения контроля в организации, являющееся «мягким» уже по своему происхождению из основ коллективной деятельности людей.

Современные корпорации базируются на новой корпоративной философии – ценностях «общей судьбы», «связанного

роста». Она ориентирует на то, что интересы работников (персонала) и потребителей (общественности) столь же важны, как и интересы акционеров. Социальные изменения во всем обществе диктуют форму существования корпорации сегодня. Современная социальная реальность характеризуется постоянным изменением, потерей весомости вертикальных связей, умением приспосабливаться к ситуации. В результате, корпорации меняют свой внутренний строй с головокружительной частотой и стремительностью. Не случайно в современных крупных корпорациях стал часто использоваться термин «ассоциация». Таким образом, социокультурное взаимодействие внутри корпорации становится решающим фактором эффективной деятельности, в том числе и в сфере бизнеса.

Определяя сущность корпоративной культуры, мы выделяем некоторые основополагающие начала понятия «корпорация» (так как именно она является субъектом корпоративной культуры):

– отличие корпораций друг от друга не столько функциональное, сколько идеологическое (по Дюркгейму);

– корпорации образуют для своих членов нравственную среду, являясь местом производства корпоративного духа;

– способом существования корпорации является социальное действие, целесообразное поведение группы индивидов, ориентированное на других;

– в ходе парадигмального поворота к постиндустриальному обществу появляется современная (креативная) корпорация, которая представляет собой социоэкономическую систему;

– сущностные характеристики современной креативной корпорации предопределяют включенность в нее не только управленцев, акционеров и сотрудников, но и потребителей, т. е. тех, на чьи потребности и ожидания ориентируется деятельность.

1.2. Теоретическое и концептуальное осмысление феномена «корпоративная культура»

Исследование корпоративной культуры, появившись вначале как реакция на «японское чудо», превратилось в настоящее время в самостоятельное научно-практическое направление.

Отсутствует достаточная точность в определении понятия «корпоративная культура», иногда, например, происходит подмена этого термина на термины «организационный климат», «организационная психология» и др. Различие в понимании корпоративной культуры нашло отражение в большом количестве разнородных определений.

В данном пособии мы разделяем взгляды А. Э. Капитонова, что корпоративная культура является, с одной стороны, продутом современной креативной корпорации, которая появляется в ходе парадигмального поворота к постиндустриальному обществу, а с другой стороны, является необходимым условием жизнеобеспечения этой корпорации, т. е. *организационная культура, порожденная в период перехода индустриального общества в «менеджеральную» эпоху, выступает отправной точкой последующих трансформаций культурного пространства цивилизации нового качества.*

Организационная культура как некий феномен сформировалась в начале XX века на основе перехода индустриального общества в «менеджеральную» эпоху под лозунгом: «Вся власть специалистам». Данный процесс осуществлялся под влиянием идей Г. Тауна, Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Эмерсона. Организация предстала как обособленная самостоятельная хозяйственная единица, как инструмент («организация-машина») для выполнения функций по отношению к своим работникам и внешней среде. При этом все функции были жестко фиксированы и регламентированы соответствующими инструкциями, все вместе – целями, определяемыми вне организации. Работник в такой организации предстает как элемент («винтик») предприятия-машины: труд оставляет невостребованными творческие способности, ответствен-

ность перед внешней средой сведена к минимуму по отношению к собственному интересу.

Впервые термин «организационная культура» был предложен в 20-е годы XX века ученым-психотехником А. Гастевым в контексте изучения путей повышения производительности труда. Он писал, что «…прививка определенной социально-трудовой бациллы каждому работнику, каждому участнику производства должна составлять главную задачу тех, кто работает над улучшением производства. Трудовая установка есть организационная культура во имя целей организаций»[2].

Начало теоретического и концептуального осмысления феномена организационной культуры связывается с именами зарубежных ученых Ч. Бернарда и Г. Саймона, предложивших немного позже термины «организационная мораль» и «философия организации» – первоосновы понятия[3].

В 30-е гг. происходит новый поворот в развитии организационной культуры под влиянием идей Э. Мэйо, Д. Морена, Д. Мак-Грегора, К. Леви, Ф. Ротлисбергера, М. Фоллет и др., получивший название «школы человеческих отношений». Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте считают работу группы американских ученых во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов при проведении известного Готторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927–1932) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории менеджмента, и «виноваты» в этом были ранее не оценивающиеся, «скрытые» психологические и социальные факторы. Для подтверждения своей гипотезы Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широ-

---

[2] *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2-е. М.,1972. С. 96–105.

[3] *Воронин В. Н.* Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры. М., 1999.

кую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т. д. Тем самым группу ученых Э. Мэйо можно считать своеобразными «пионерами» исследований в области организационной культуры (хотя само это понятие и концепция появились много позже). Выводы Э. Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры организации. В результате этого и других исследований, проводимых представителями школы человеческих отношений, было признано, что на улучшение качества и производительности влияют не только материальные факторы (заработная плата, система премиального поощрения) и научная организация труда. Созданный на производстве микроклимат, отношения между сотрудниками в определенных условиях могут оказывать на персонал большее воздействие, чем усилия административной системы и условия финансирования. Согласно мнениям ученых, принадлежавших к школе человеческих отношений, усилия затраченные руководством предприятия и направленные на улучшение внутри коллективного микроклимата и удовлетворение индивидуальных потребностей должны приводить к большей личной заинтересованности сотрудником и в дальнейшем к увеличению производительности труда.

Начиная с 40-х годов с позиций науки о человеческом поведении (потребности, нужды и т. д.) развивается новая отрасль управленческой науки, изучающая проблематику трудовой мотивации (В. Варум, А. Маслоу, Д. Макклеланд, О. Херцбергер и др.). В целом, для этой школы характерен поворот к работнику как «социальному человеку» и, как следствие, к удовлетворению его разнообразных социокультурных потребностей.

На высшей фазе индустриально-промышленного развития в 50–70-е годы происходит новый поворот в становлении

организационной культуры на основе интеграции достижений НТР с человеческими ресурсами. Возникшее направление получило название «школа поведенческих наук» (1960–1970). Оно базировалось на идеях П. Блау, Ф. Котлера, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Д. Макфарланда, Т. Парсонса, Г. Саймона, Ф. Селзника и др.: для роста эффективности деятельности организации необходимо включать социальный фактор (улучшение условий труда, производственного быта, усиление справедливости в оплате труда, социальной защите работников, удовлетворение потребностей их семей и т. п.). Ряд ученых выдвинули тезис об улучшении производственных показателей путем повышения эффективности работы ее отдельных сотрудников. Идея заключалась в том, чтобы показать сотруднику возможности самосовершенствования на основе передовых знаний в области психологии и социологии. Научному анализу были подвергнуты различные вопросы, касающиеся менеджмента и социального взаимодействия, внутрифирменных коммуникаций, мотивации, типов лидерства и власти. Большее внимание стало уделяться также вопросу коллективизма.

В 70-е годы мысль о том, что организации имеют свои «культуры», высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером, С. Ганди, А. Петтигру. Основы теории корпоративной культуры, как считают многие ученые, были заложены антропологом Клиффордом Гертцем и описаны в книге «Интерпретация культуры», увидевшей свет в 1973 году.

Начало 80-х годов ознаменовалось возросшим интересом к корпоративной культуре, этой теме было посвящено много публикаций, а культурологический подход выделился в качестве самостоятельного в теории организации. Если до этого исследователи теории организации выделяли власть и правила, то культурологи (последователи культурологического направления) акцентировали свое внимание на ценностях и нормах. Если первые считали, что принятие решений в компании основывается на рациональном поведении, то вторые подчеркивали важность убеждений и представлений. Интерес к корпоративной культуре поддерживался надеждой на

то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

Важнейшим социальным фактором, обусловившим изменения в ментальной и ценностной сфере людей, а также оказавшим влияние на переход организационной культуры к корпоративной, является повышение уровня жизни в странах Запада. В индустриальном обществе абсолютное большинство индивидов руководствуется утилитарными стимулами, порожденными необходимостью удовлетворения материальных потребностей. Такой характер мотивации вполне адекватен его структуре, что обеспечивает как определенное равновесие между интересами классов и социальных групп, так и поступательный прогресс производства.

К середине XX века в развитых странах Запада сложились высокие стандарты потребления. Развитие наукоемких технологий потребовало от персонала не только первоклассного образования, но и творческих способностей для повышения инновационности производства, что явилось основой формирования процесса модификации системы мотивации и стимулирования производственной активности.

В связи с этим важнейшей задачей корпоративной культуры современного общества становится развитие способностей человека, экспансия субъект-субъектных взаимодействий, замещение трудовой деятельности проявлениями творческой активности.

Другим следствием роста уровня жизни в развитых странах явилось постепенное вытеснение из сознания личности ценностей «экономического» характера «неэкономическими». Впервые элементы «неэкономического» поведения промышленного персонала были отмечены в годы Второй мировой войны. П. Друкер[4] утверждает, что напряженная, изматывающая производственная деятельность принесла рабочему удовлетворенность своим трудом, ощущение важности того, что он делает, чувство выполненного долга, самоуважения и гордости, чего он никогда ранее не испытывал. Подобные яв-

[4] *Друкер П.* Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред.В. Л. Иноземцева. М., 1999. С. 89.

ления никак не коррелировали ни с материальным благополучием работников, ни с их профессиональным ростом и отмечались во всех участвующих в войне странах.

Возникшие после Второй мировой войны явления экономического чуда вместе с государствами благосостояния открыли новый этап истории и, в конечном счете, проложили путь возвышения ценностей постмодерна. Глубокие перемены в опыте личного формирования способствовали складыванию особой системы ценностей среди тех, кто вырос в передовых индустриальных обществах в послевоенный период.

В результате, с конца 60-х годов прошлого столетия в развитых странах Запада зарождается процесс изменения шкалы жизненных ценностей человека, причем возможность самореализации в профессиональной деятельности становится лидирующей в шкале ценностей среди представителей среднего класса США, а уровень заработной платы занимает лишь пятое место.

Необходимо отметить тенденцию изменения роли образования в системе ценностных мотиваций человека. В индустриальный период капиталистического общества диплом колледжа или университета рассматривался как средство, позволяющее добиться получения высоких доходов и достойного социального статуса. Высокопрофессиональное образование рассматривалось как наиболее удачное, долгосрочное инвестирование средств, так как, по мнению П. Друкера, не существовало другой формы вложения капитала, способной окупить себя в десятикратном размере, принося в среднем 30 % годового дохода в течение тридцати лет.

Ситуация изменилась во второй четверти XX века, когда стоимость профессионального обучения, необходимого для работы в высокотехнологичном производстве, в 5 раз превзошла все прочие затраты, осуществляемые до достижения работником совершеннолетия. В то же время лица с высшим образованием с конца 80-х годов прошлого столетия постепенно становятся вполне ординарными работниками и уступают пальму первенства носителям уникальных знаний об определенных производственных процессах и технологиях, т. е. обладателям докторских и иных ученых степеней.

Следовательно, инвестиции в человека выходят на первый план в структуре капиталовложений современного общества, качество профессиональной подготовки становится наиболее принципиальным фактором, определяющим как эффективность работника, так и уровень оплаты его труда.

С одной стороны, человек глубже втягивается в производственные процессы, с другой – его деятельность на рабочем месте предполагает рост объемов потребляемой информации, усвоения знаний, полученных предшественниками. В итоге происходит размывание грани между свободным и рабочим временем, рабочим местом и рекреационным пространством.

Однако в странах Латинской Америки, Азии, Африки не удается создать феномен трудовой дисциплины и корпоративной культуры, так как работники работают спонтанно, по настроению и желанию, не способны реально воспринимать границы позволенного и непозволенного на фирме. В итоге отсутствуют структурные связи в организации, механизмы идентификации работника с фирмой, корпоративная и моральная дисциплина.

Таким образом, *проблематика корпоративной культуры формируется на рубеже 70–80-х годов XX века на основе процесса перехода от индустриально-промышленного рыночного общества к постиндустриальному (информационному).* Это был период экономической стагнации в США, когда центром интереса науки об управлении стал опыт японских предприятий. У японского менеджмента были заимствованы такие понятия, как «ценностные ориентации», «возможности профессионального признания», «социальные контакты на производстве». Так, в процессе гуманизации управления, корпоративная культура, находившаяся, в большей части, в сфере внимания социологов получила активное распространение в экономических науках.

На этом этапе организационная культура выступила отправной точкой последующих трансформаций культурного пространства цивилизации нового качества. При этом образующаяся корпоративная культура не отрицает организационную культуру. Она выражает в рыночных отношениях торжество прибыльной деятельности с социально-этической

ответственностью перед внутренней и внешней общественностью, единство и верность всех, кто так или иначе связан с корпорацией.

Приоритетными ориентирами новой цивилизации выступают ценности прав и свобод личности, качество жизни и общечеловеческие ценности как главные императивы, направленные на историческое выживание человечества. Массовое распространение постэкономических (субъективных) организаций, по эффективности превосходящих инструментальные («организация-машина») и естественные («технико-социальные системы») организации, потребовало новой формы культуры – корпоративной. В условиях перехода к постиндустриальной цивилизации, когда доминирующим производственным ресурсом становится информация, знания и высокие технологии, человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и статус измерителя экономического успеха современной креативной корпорации. При этом борьба за снижение издержек и рост прибыли сопровождается ориентацией на интересы общественности, которая рассматривается в качестве одного из предварительных и обязательных условий эффективного менеджмента, социально-этического маркетинга.

В постиндустриальном обществе бюрократия (машина, принимающая стандартизированные решения) постепенно вытесняется адхократией[5] (от лат. *ad hoc* «на ходу»), координирующей работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде. Адхократии завтрашнего дня потребуются работники, обладающие совершенно новыми свойствами. Возникнет потребность в людях, способных быстро переучиваться и наделенных воображением. При решении впервые возникающих или единичных проблем сотрудник корпорации завтрашнего дня

[5] Принцип адхократии – каждый организационный компонент представляет собой модуль, созданный для решения одной конкретной задачи, и взаимодействует со многими другими по горизонтали, а не только в соответствии с вертикальной иерархией. Решения, принимаемые в компании, подобно товарам и услугам, не стандартны, а индивидуальны.

будет действовать не «по учебнику», он должен уметь выносить суждения и принимать сложные оценочные решения, а не механически выполнять спущенные сверху распоряжения, он должен уметь ориентироваться среди множества задач и организационных обстоятельств и учиться работать с постоянно меняющимся коллективом.

Не менее важно и то, что постиндустриализм принесет свою систему ценностей, сменяющих традиционные ценности индустриального общества. Особое значение для корпорации имеет грядущее крушение системы ценностей, в основе которой лежит достижение материального богатства. Уже сегодня наблюдается нежелание многих молодых людей, принадлежащих к среднему классу, поступать на работу, единственным вознаграждением за которую служат деньги, их настойчивое желание вместо этого получить работу «осмысленную», «приносящую удовлетворение» или «общественно полезную».

Корпорациям придется адаптироваться к небольшим и недолговечным группам субкультур, активно демонстрирующим, пропагандирующим и пытающимся реализовать свой уникальный набор ценностей. Частично совпадающие, иной раз усиливающие друг друга, но чаще противоречащие одна другой, эти системы ценностей поставят персонал компаний перед труднейшей проблемой выбора и окажут сильнейшее давление на интеграцию как личного, так и корпоративного самосознания с соответствующей им ролью.

Корпоративную культуру в большей мере характеризует внутреннее состояние объединения на основе общих для данной корпорации ценностей, интересов, норм, образцов поведения, индивидуальных знаний и т. д. Она формирует специфическую, характерную для корпораций систему связей, действий, взаимодействий, отношений, характеризующуюся, по сравнению с организационной культурой, значительно большей масштабностью, расширенной зоной влияния, пронизывающей огромную общественную сферу, а главное, корпоративным сознанием, мышлением, действием.

Организационная культура складывается на каждом предприятии естественным образом. Ее правила и ценности воспринимаются сотрудниками как должные, но специально

не формулируются руководством и не регламентируются. Корпоративная культура не может обойтись без целенаправленных и постоянных действий руководства по ее формированию и поддержанию. Ценности корпоративной культуры должны быть закреплены в таких документах, как миссия и стратегия компании, концепция кадровой политики, этический кодекс сотрудника и т. п. Язык, нормы, традиции корпоративной культуры передают идеологию компании, направляют действия ее сотрудников.

В основном корпоративная культура трактуется как в широком смысле (в понятие включаются различные физические и духовные явления жизни организации), так и в узком (понятие ограничивается совокупностью однопорядковых элементов – либо символов, либо норм и ценностей). Смещение акцентов в ту или иную сторону в интерпретации понятия влечет за собой либо «размытость» и нечеткость социокультурной составляющей, либо значительно сужает сферу ее познания.

Любое предприятие создается для реализации поставленной руководством цели, для осуществления какого-либо дела. Способ, которым осуществляется предпринимательская деятельность в организации, способ, которым ведется дело, придает организации индивидуальную окраску, персонифицирует ее. С этих позиций корпоративную культуру можно охарактеризовать как специфическую, характерную для данной организации систему действий, связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способ постановки и ведения дела.

Как уже отмечалось выше, предприятия, подобно отдельным людям, управляются движущими силами, страхами, табу и частично иррациональными механизмами действий, о которых не говорят, которые едва ли осознаются сотрудниками, особенно при длительной работе на предприятии, но которые имеют огромное воздействие на их поведение: никому не приходит в голову, что он мог бы что-то делать не так, как он это делает. Образно это можно сравнить с распределением ролей или сценарием, который предписывает, кому и что делать на предприятии

Следовательно, в обобщенном виде определение корпоративной культуры может выглядеть следующим образом: ***корпоративная культура – это специально формируемая система***, состоящая из представлений, разделяемых сотрудниками организации и ее руководством, касающихся корпоративных ценностей и убеждений, и соответствующих им групповых норм поведения, способов деятельности, традиций, запретов и ожиданий, а также понятий о прошлом, настоящем и будущем организации, а также знаках и символах, посредством которых ценностные ориентации транслируются как во внешнюю, так и во внутреннюю среду корпорации.

1.3. Неоднородность корпоративной культуры

Широко распространено ошибочное мнение, что корпоративная культура однородна. Все организации имеют культуру постольку, поскольку они встроены в конкретные общественные культуры и являются их составной частью. С этой точки зрения корпоративная культура характеризуется общим восприятием, присущим всем членам организации. Каждый член организации должен разделять это восприятие. Однако не все это делают в одинаковой степени. Поэтому *на индивидуальном уровне* возникает понятие *«вирус организации», а на организационном – «доминирующая культура», «субкультура».*

Фактически большинство менеджеров в повседневной практике управления сталкиваются именно с субкультурами.

«Вирусы организации» – это люди, которые не воспринимают и не вписываются в корпоративную культуру. Подобно вирусам гриппа, они начинают активно бороться с существующей корпоративной культурой. С одной стороны, они оказывают отрицательное воздействие на жизнедеятельность организации, но с другой, могут вносить инновационные элементы и способствовать развитию организации. Когда корпоративная культура принята большей частью членов организации и прописана в принципах организации, сотрудни-

ки, работающие в организации, получают прививку от гриппа, которая дает возможность наилучшим образом адаптироваться к окружающей среде и достигать стратегических задач.

«Доминирующая культура» – представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Например, служащие авиакомпании «Саяны» разделяют ценность доброжелательность по отношению к клиентам, АО «Иркутскэнерго», АО «ИАПО» высокий уровень лояльности к своим компаниям. Эти ценности создают в компании доминирующую культуру, которая помогает сформировать повседневное поведение служащих.

«Субкультура» – представляет собой свод ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации, обычно незначительное. Субкультуры могут ослабить организацию или нанести ей серьезный ущерб, если они в конфликте с доминирующей культурой и общими целями. В большинстве случаев субкультуры возникают для того, чтобы помочь членам какой-то отдельной группы справиться с повседневными проблемами.

Составляющими субкультуры и одновременно ее признаками являются: знание (картина мира в узком смысле);

ценности;

стиль и образ жизни;

социальные институты как система норм;

процедурное знание (навыки, умения, способы существования, методы); потребности; склонности.

Критерием наличия и сформированности субкультуры является совокупность указанных выше параметров. Творцом и носителем субкультуры здесь оказывается социальная группа, имеющая определенные культурные признаки, которые отличают ее от других.

Формально вся организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп, которые структурированы в особые подразделения. Все группы в организации (формальные и неформальные) являются носителями своих локальных субкультур. В соответствии с этим мы выделяем два основополагающих типа субкультур организации: ***формальные субкультуры и неформальные субкультуры.***

В процессе своего развития и взаимодействия все субкультуры определенным образом выстраиваются относительно друг друга: изолируются или начинают налаживать связи и «дружат» друг с другом; вытесняются или выстраиваются в некую иерархию.

Внимание к субкультурам позволяет правильно понять различные противоречия, которые могут затруднять функционирование организации. К примеру, в одной консалтингово-внедренческой компании постоянно конфликтовали два подразделения, от слаженного взаимодействия которых напрямую зависели успехи всей фирмы. Возникавшие конфликты разрешались только после непосредственного вмешательства руководства. Как выяснилось, причина разногласий заключалась в различном понимании руководителями этих подразделений (а следовательно, и сотрудниками) основных принципов работы компании и ее ценностей, что и приводило к постоянным конфликтам. Сотрудники каждого подразделения считали, что другие должны работать точно так же, как и они, тогда как по сути оба отдела имели отличающиеся друг от друга субкультуры.

В то же время субкультуры вовсе не обязательно являются препятствием для деятельности организации: если организация не подавляет существующие в ней культурные различия, то они могут представлять ресурс для ее развития.

Лучше понять место и значение субкультуры в системе управления организацией поможет классификация различных ее типов. Эта классификация может проводиться по разным основаниям:

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями корпоративной культуры:

– «передовая» субкультура – как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

– «неконфликтующая» субкультура, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не кон-

фликтующих с общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

– «контркультура» – носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, «контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре.

2. По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры:

– субкультуры территориальных подразделений организации, например субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией (что как нельзя больше применимо к России);

– субкультуры различных функциональных подразделений организации.

3. По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации:

– субкультура топ-менеджмента компании;

– субкультура руководителей среднего звена;

– субкультура рядовых сотрудников организации.

В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей. Как отмечают бизнес-консультанты, часто бывают случаи, когда субкультура одного отдела перевешивает культуру другого и, что еще хуже, культуру организации в целом. Таким образом, из единого организма компании получается несколько подразделений, не имеющих общей системы ценностей и не воспринимающих общих целей руководства.

В качестве одного из методов управления корпоративной культурой с точки зрения устранения противоречий между отдельными составляющими ее субкультурами можно назвать усиление контактов между носителями разных субкультур (например, этого можно добиться во время обучения сотрудников: если вы отправляете на учебу сотрудников из разных подразделений, они не только приобретают нужные знания, но и начинают больше общаться между собой).

В случае если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жестких административных мер по исправлению ситуации; например, можно рекомендовать перевод сотрудника, являющегося вдохновителем «контркультуры», в другое подразделение организации и т. п. Таким образом, здесь речь идет не о «примирении», а об устранении субкультур, способных причинить вред организации.

Возникновение контркультуры в организации на самом деле – явление вполне обычное и распространенное. Доминирующая культура, которой противостоит контркультура, упорядочивает только часть символического пространства данной группы. Она не способна охватить все многообразие явлений. Контркультуры в организации проявляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Среди корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды: *прямая оппозиция ценностям доминирующей корпоративной культуры; оппозиция структуре власти в рамках доминирую-*

щей культуры организации; оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых корпоративной культурой.

Иногда провести четкие различия между субкультурой и контркультурой затруднительно или невозможно.

Когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение называется девиантным, т. е. отклоняющимся. Наиболее серьезные последствия приносит девиантное поведение, представляющее угрозу безопасности организации. Данная проблема отчасти решается на уровне входа в организацию, т. е. на работу следует брать только тех, кто уже обладает этим неуловимым качеством – совместимостью с культурой организации.

Девиантное поведение проявляется в различных формах, в наиболее явном виде проявляется деструктивное трудовое поведение, в наиболее скрытом – манипулятивное поведение.

Например, во многих организациях в явном или скрытом виде существует проблема равноправия мужчин и женщин, которая явно предопределяет наличие в организации двух неформальных социально и биологически обусловленных субкультур – мужской и женской.

Все вышесказанное позволяет выделить понятие «корпоративная культура» из общего понятия «культура организации» и раскрыть сущностные характеристики данного явления.

1. Корпоративная культура – это система символов, правил, образцов поведения, которая соответствует разделяемым ценностям, присущим данной корпорации.

2. Корпоративная культура присуща корпорациям – таким социоэкономическим системам, которые отличаются наибольшей продолжительностью существования, качеством взаимосвязей между членами, и нацелены на развитие личности создателей и творческую самореализацию сотрудников, а также на формирование приверженного клиента.

3. До недавнего времени считалось, что бизнес-корпорация выступает единым лицом сразу от имени нескольких групп людей: акционеров – владельцев корпорации, менеджеров – владельцев и руководителей, работников,

объединенных в трудовой коллектив. В 90-е годы XX века наметилась тенденция включения в круг членов корпорации также лиц, ранее принадлежавших внешней среде – подрядчиков, клиентов-потребителей и регионального сообщества.

4. Продуктом корпоративной культуры всегда является создание такой структуры действующих лиц, коммуникаций, норм и ценностей, а также производственной деятельности, которая позволила бы добиться с минимальными затратами целей деятельности организации, т. е. корпоративная культура является тем способом деятельности, который позволяет эффективно и результативно выстраивать жизнедеятельность корпорации.

5. Корпоративная культура, обладая идеалообразующим началом и свойством «коллективного программирования» поведения людей, создавая нравственную среду и корпоративный дух организации, приобретает особые свойства и качества, являющиеся основными корпоративными ценностями для любой корпорации: коллективность, солидарность, гражданственность, гуманитарная культура, патриотизм, социальная корпоративная ответственность.

Характеристики корпоративной культуры включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе определенных параметров и свойств, таких как

– индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации;

– структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

– направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

– интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

– управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

– поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

– стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

– идентифицирование – степень отождествления работников с организацией в целом;

– управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

– управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

1.4. Особенности российской корпоративной культуры

Прежде чем исследовать возможности оптимизации деловой среды в российских организациях и формирования эффективной корпоративной культуры стоит взглянуть на исторически сформированную в российском обществе специфику межличностных отношений.

Воплощением и одновременно духовным основанием целостной культуры являются исторические традиции общества, которые выступают в качестве важнейшего алгоритма сохранения его социально значимых ценностей. Они же становятся определяющим фактором при оценке поведения людей в профессиональной сфере, а также восприятии корпоративной культуры организаций.

Проведенные в 60–80 годы XX столетия голландским ученым-социологом Гербертом Ховштедом исследования доказали определенную роль национально-государственного и этнического факторов в формировании корпоративных культур. Национальным аспектом корпоративной культуры занимались Лейн, Дистефано, Оучи, основной мыслью которых стало утверждение, что корпоративная культура должна, прежде всего, соответствовать специфическим требованиям, предъявляемым к ней национальными особенностями менталитета основного контингента служащих организации.

Некоторые исследователи отмечают, что формирование российской корпоративной культуры получило мощный импульс во времена царствования Екатерины Великой, ее преобразования повысили статус купцов, которых, вероятно, можно считать одними из первых профессиональных сообществ, предоставляющих услуги.

Нельзя не отметить выдающийся вклад в построение специфических с аксиологической точки зрения профессиональных отношений старообрядческих общин. Российский капитализм носил ярко выраженный старообрядческий характер. Между деловыми людьми этого вероисповедания существовали особые взаимоотношения: необходимость противостоять гонению за веру заставляла людей сплачиваться. Церковный раскол разделил предпринимателей на «чистых» и «нечистых», т. е. на тех, кого поддерживала власть, и тех, кто на протяжении почти двух с половиной веков находился с ней в оппозиции. Первые действовали преимущественно в интересах государства, старообрядцы работали на внутренний рынок, развивая те отрасли, которые были направлены на удовлетворение спроса большей части населения. Можно сказать, что старообрядческая среда и создала русский капитализм. В отличие от «казенных» предпринимателей, у старообрядцев складывалась иная, особая корпоративная этика. На первых порах большая часть предприятий создавалась на основе старообрядческой общины: ее глава автоматически становился главой дела (управляющим или владельцем), а все остальные – работниками. Так складывался определенный тип патернализма, о котором сегодня много пишут, ссылаясь на иностранный опыт управления кадрами. Между тем к таким взаимоотношениям между людьми в профессиональной деятельности современные страны Запада пришли гораздо позже.

Патернализм делал ставку на патриархальные отношения между владельцами и наемными работниками. Это стимулировало развитие серьезных социальных программ – создавались не только ремесленные училища, но и школы, библиотеки, читальные залы, специальные и даже высшие учебные заведения, хоры и рабочие театры.

Успех предпринимателей-старообрядцев продемонстрировал почти парадоксальную ситуацию: проявилось преимущество духовности. Люди, которые разделяли определенное мировоззрение, имели успех в коммерции. Появление новых рабочих мест, решение социальных проблем, обустройство сферы существования человека, благотворительность – стороны подлинно успешного предпринимательства с точки зрения старообрядцев – то, что сегодня мы называем признаками деятельности современной креативной корпорации.

Российская деловая культура, по данным исследований П. Н. Шихирева[6], – это культура «отношенческая», т. е. отдающая приоритет скорее отношениям между людьми, чем отношению к делу и конечному результату, а также отношениям неформальным, нежели формальным.

Коллективным отношениям в России присуща такая черта, как открытость. Наши люди довольно охотно делятся друг с другом и радостями, и горестями, и работающие вместе (скажем, в одном отделе), как правило, прекрасно осведомлены о настроениях своих коллег, о том, что их волнует. Правильно утверждать, что внутренняя тяга наших людей к «семейственности» отношений порождена не их субъективными ощущениями, а определяется сложившимся на протяжении длительного времени укладом жизни в российском обществе.

На повседневное поведение человека существенно повлияло традиционное присутствие в стране сильной власти, безоговорочно подчиняющей себе мысли и действия людей. Многовековое давление на человека «сверху» вело к подавлению индивидуального (личностного) сознания и мироощущения. Это существенно отличало нашу социально-политическую реальность от той, что традиционно господствовала в европейских странах, где активно распространялись на практике идеи «раскрепощения личности» и развития плюрализма в различных сферах жизни, включая экономическую. В итоге у нас не государство закономерным и естественным образом вырастало из гражданского общества (как

[6] *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. М., 2000.

это было на Западе), а это общество делало слабые попытки утвердиться под жестким патронажем государства.

Отсюда и присутствие в стране вплоть до конца XIX века организованных и общественных форм, построенных по принципу профессиональной солидарности. Если на Западе уже в эпоху Средневековья сложились социальные институты и корпоративные объединения различных типов – от религиозных общин, цехов, городских коммун до научно-экономических сообществ, политических партий, профсоюзов и т. д., то в революционной России не было традиций организации союзов и корпораций вне системы государственной власти. Так, например, предшественником сферы услуг считают труд прачек, кухарок, портных, парикмахеров, труд домохозяек и домашних слуг, который отличался разрозненностью своих представителей, этот труд был не регламентирован, труд домашних слуг, например, базировался на неэкономических мерах принуждения, так как получаемое жалование было символическим. Общественные формы так называемого бытового обслуживания связаны с появлением платной услуги, первые предприятия по оказанию подобных услуг появились во второй половине XIX века.

В итоге в нашей стране проявляла себя такая историческая доминанта социального развития, при которой личность не воспринималась как нечто ценное и значимое для формирования духа нации. В соответствии с этим строилось и общественное поведение самого индивида, который чаще всего действовал с оглядкой на окружающих его людей и соизмерял с ними свои мысли и поступки.

Ощущаемое давление «сверху» побуждало людей к поиску «точек опоры», создающих условия для выживания. Отсюда и их внутренняя потребность в действиях, направленных на решение различных вопросов, что называется сообща. Эта психология не в последнюю очередь определялась особенностями повседневного бытия в России. Жизнь подавляющей части населения традиционно была связана с деревней, что предопределило преимущественное развитие в самом обществе не индивидуалистских (как на Западе), а прежде всего коллективистских, патриархальных по сути, общинных на-

чал. Эти начала проявились и в городе, при развитии промышленного производства, свидетельством чему стало возникновение всевозможных артелей, фабрично-заводских коллективов, работавших на единый результат, с равной оплатой труда для каждого. Для российской культуры, утверждает И. К. Пантин, ключевыми словами традиционно являлись «община», «мир», «народ». Преобладало «однонаправленное движение» мыслей и действий от коллектива (общины, артели) к индивиду. Поэтому согласование личных и общественных интересов с самого начала подменялось их отождествлением «за счет низведения первых до ступени несущественных»[7].

Это формировало в совокупности однотипную управленческую культуру, выражаемую в форме коллективных решений и действий. С одной стороны, эти решения и действия были направлены на упрочение у людей «чувства локтя», преодоление трудностей «всем миром», а с другой, – на формирование единомыслия в коллективе, неприязненного отношения к имеющим иные, чем принято, взгляды и воззрения.

Власть постаралась усилить в классовом сознании отмеченную выше идею консенсуса, придав ей исключительный, едва ли не сакральный смысл. Опора на коллектив во всех ее проявлениях стала значимым фактором в решении всех хозяйственных задач.

Все это лишний раз свидетельствует, что ориентиры массового сознания мало зависят от сиюминутных условий и факторов, а являются проявлением исторических особенностей развития общества.

Недооценка этого фактора отечественными политиками в первой половине 1990-х годов, при проведении реформ в нашей стране, привела к печальным последствиям. Идеи капитализации экономики, личного обогащения, стремительно внедряемые «сверху» в нашу повседневную жизнь, в массовом сознании вызвали апатию и отторжение. С одной стороны, в результате неспособности подавляющей части общества в одночасье стать богатыми, а с другой (что, пожалуй, даже важ-

[7] *Пантин И. К.* Драма противостояния // Полис.1994. № 3. С. 79.

нее), – по причине несоответствия новых принципов жизни привычным канонам массового сознания. Это несоответствие проявилось в том, что государство своими действиями, по существу, отказывалось от приоритета «социального равенства», стимулируя у граждан принципиально иное восприятие окружающей жизни, основанное на принципах личного обогащения и процветания.

Очень непросто утверждаются в нашем обществе новые экономические отношения, в основе которых заложены ориентация управления на отдельную личность, а оценка – на индивидуальный результат.

Не всегда берется в расчет, что сложившаяся под воздействием исторических особенностей развития общества психология наших людей предполагает разрешение споров и недомолвок путем обмена мнениями и совместной выработки оптимального решения. Разумеется, окончательное слово всегда остается за руководителем, однако от того, насколько он осознает важность коллективного обсуждения вопроса, зависят не только результаты работы самой фирмы, но и отношение к этому руководителю со стороны сотрудников, его умение создать вокруг себя команду единомышленников. Этот алгоритм выстраивания успешного бизнеса, эффективность которого определяется отмеченными выше особенностями массового сознания, существенно отличен от алгоритма ведения бизнеса в западных странах при большой готовности его участников к субординации между руководителями и подчиненными. Сказанное не следует воспринимать буквально: в Европе и США также можно встретить примеры коллегиального подхода, когда подчиненные советуют своему шефу, как поступить в том или ином случае. Однако чаще всего они проявят осторожность по причине традиционного невмешательства в личную жизнь человека (пусть даже на службе), в то время как нашим людям это менее свойственно.

Специфика российского менталитета подводит к мысли, что люди охотнее отзываются на различные просьбы руководства, если этому предшествует «разговор по душам». Руководитель не завоюет доверие в коллективе, если он взаимодействует только со своими непосредственными подчиненными.

Для формирования благоприятных межличностных отношений важно, чтобы начальник не вызывал к себе, а сам приходил в низовые подразделения и там общался с людьми.

Внутристрановые различия могут быть больше межстрановых. Разница между людьми иногда значительнее различий между народами. Современное российское общество столь дифференцировано, что внутри него конкретные фирмы трудно сравнивать; некоторые, скорее, похожи на западные, нежели на отечественные. Причем тенденция усиливается. Необходимы типологии деловых культур, а на этой основе видов организаций в странах.

Известна теория классика кросс-культурных исследований Г. Ховштеда – попытка «доброжелательного ревизионизма», замечательная по своей строгости и правдоподобию концепция.

А) «индивидуализм – коллективизм». Западная деловая культура характеризуется первым признаком, наша – вторым. Однако во многих западных компаниях, например, голландских, обнаруживаются сильные коллективистские черты при выработке решений, причем в организациях самого разного типа. «Первые лица» регулярно проводят собрания персонала числом от 100 человек. При этом сами руководители совещаний не проводят, они делегируют это право внутреннему консультанту по организационному развитию, но участвуют и сами – на положении «как все». Консультант не выделяет руководителя своим вниманием. Идеология участия рядовых работников в управлении весьма популярна на Западе.

В советской традиции (она господствует до сих пор) управленческие решения принимаются руководителями, как правило, единолично. У нас подлинный культ единоначалия, распространен воинствующий самоцентризм руководителей всех рангов.

На Западе распространен горизонтальный коллективизм индивидуалов: при этом каждый осознает себя гораздо более независимым, чем у нас. Принцип «не высовывайся» делает наш коллективизм уравнительно-пассивным. Такой коллективизм здесь выглядит вертикальным и патерналистским. Иначе говоря, мы имеет дело с различием не столько между

индивидуализмом и коллективизмом, сколько между коллективизмом как средством мобилизации человеческих ресурсов организации через систему участия, с одной стороны, и коллективизмом как средством социального контроля над персоналом – с другой.

Б) «Большая – малая» дистанция власти. Возьмем тот же пример с собранием персонала: стеклянные проемы в стенах или дверях кабинетов, свободный вход к начальнику и «взаимоуважительная» форма общения руководителей и подчиненных указывают на довольно короткую дистанцию власти в организациях на Западе. А как у нас? Организационная диагностика показывает: большой объем приказов от первого лица адресован на 2–3 иерархических уровня ниже, минуя промежуточных руководителей. Властная дистанция становится действительно короткой в сравнении с системой делегирования ответственности. Но в вертикальной деловой культуре сокращение властной дистанции происходит сверху вниз – по выбору самого начальника и вопреки организационному порядку, т. е. с нарушением его. В горизонтальной культуре сокращение взаимно.

В) «сильное – слабое» избегание неопределенности. По этому критерию межличностные различия внутри страны сильнее межстрановых: для одного человека неопределенность тревожна, а для другого это шанс самому повлиять на обстановку. Так происходит у любого народа. Конечно, рыночное общество строится на высокой неопределенности: колебания спроса, маневры конкурентов или поведения электората. Оно более терпимо к новым идеям и нестандартным поступкам. Напротив, в странах, недавно вышедших из тоталитаризма, отклонение от заданных норм менее терпимо. Но так – в идеологии и формальной организации. В культуре же возможны обратные явления. Централизованное планирование навязывало рамки, в которые реальность не помещалась и жила по-своему. Параллельно существовали два мира: условный и действительный. Раздвоение вносило неопределенность в социальный порядок. Например, производственные планы были довольно строгими, освещались авторитетом закона, решениями пленумов ЦК КПСС, контролировались

Госпланом. Но они же чаще всего и не выполнялись, ибо были невыполнимы: из единого центра невозможно предусмотреть гигантское разнообразие практических ситуаций. Фактически существовала иная экономика, действующая по другим правилам.

Что касается Запада, то здесь определенности больше. Правила конкуренции и формы реагирования на спрос стабилизировались. А упорядоченность повседневной жизни (соблюдение всевозможных расписаний, выплата населением налогов, возможность планирования, обязательность во взаимоотношениях) делает неопределенность в западном мире чем-то противным его культуре.

Конечно, вертикальная деловая культура ориентирована на неопределенность. Но только в организациях, подобных армии, она отвечает данному критерию. В экономике же и в повседневной жизни стремление установить определенность по вертикали приводит к противоположному результату. Горизонтальная определенность гораздо надежнее.

Г) «маскулинизация – феминизация». Преобладание волевого начала, высокий престиж успеха и «достижительной» мотивации характерны, по Ховштеде, для культуры «мужского» типа, а вниманием к хорошим отношениям, умеренность и уважение к слабым типичны для «женственной» культуры. Жесткость в человеческих отношениях свойственна российским организациям со времен СССР («битва за урожай», «трудовой подвиг»).

В Западной Европе выше стандарты социально-психологической экологии. В то же время рыночная культура включает в себя состязательность, конкуренцию, гонку за новшествами. Но соперничество открытое, к нему готовятся с детства. Нам же с детства привито отвращение к конкуренции именно по той причине, что там выигрыш одного означает поражение другого. Также и с инновационным азартом: культ потребительства с нравственной стороны окрашен негативно.

А. И. Пригожин, консультант по управлению, доктор ф. н., профессор, отмечает, что широким слоям населения советской системой привита особая женственность, т. е. пассивность в делах, отсутствие энергии и предприимчивости,

скромность в запросах. «Отношения руководителя с ближайшим окружением напоминают отношения с гаремом: приближают одних, вознося до уровня своих заместителей, потом свергают с капризным непостоянством, заменяют другими – до первых разочарований»[8].

Иначе говоря, «маскулинизация – феминизация» проявляются по-разному в вертикальных и горизонтальных культурах. В первой «мужество» задается идеологией и властью, во второй те же качества проявляются спонтанно, благодаря чему достигается такой уровень благосостояния, при котором для «женственности» остается меньше возможностей.

Идеи Ховштеде о разделенности мира по четырем признакам, безусловно, выдающееся открытие. Но любая типизация условна, ибо не в состоянии учесть многомерность культур. Включение А. И. Пригожиным в анализ линии «вертикальное – горизонтальное» дает возможность отделить в культурах манифестируемое и сущностное. Первое относится к поверхностным и осязаемым признакам, второе – к глубоким и неотъемлемым чертам. Хотя, конечно, условность и в таком делении велика.

Вопросы для самопроверки

1. К какой группе может быть применен термин «культура»?
2. Выделите те положения, которые характеризуют культуру в том понимании, в котором этот термин может быть использован в рамках раскрытия сущности корпоративной культуры.
3. Какие основные традиции в настоящее время можно выделить в понимании и изучении корпорации?
4. В чем принципиальное отличие понимания современной корпорации от традиционной?
5. В чем состоит особенность культурологического подхода в теории организации?
6. Разделите такие понятия, как «организационная культура» и «корпоративная культура».
7. Дайте определение корпоративной культуры.
8. Перечислите сущностные характеристики явления корпоративной культуры

[8] *Пригожин А. И.* Деловая культура: сравнительный анализ. М., 1995.

9. Что охватывает характеристика корпоративной культуры?

10. Дайте определение таким понятиям, как «вирус организации», «доминирующая культура», «субкультура».

11. Перечислите составляющие субкультуры, являющиеся одновременно ее признаками. Что является критерием наличия и сформированности субкультуры?

12. Приведите классификацию типов субкультур:

- по степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями корпоративной культуры в целом;
- по тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры;
- по степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации;

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте основные отличия в характеристиках способов деятельности традиционной организации и современной корпорации. Почему современную корпорацию можно назвать социоэкономической системой? Как формируются новые потребности рынка в рамках узкой специализации в сфере сервиса?

2. В теоретическом и концептуальном осмыслении феномена «корпоративная культура» существует 5 этапов, кратко охарактеризуйте каждый:

I – начало XX века (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Гастев, Ч. Бернард, Г. Саймон)

II – 30-е годы «школа человеческих отношений» Д. Морен, Д. Мак-Грегор, К. Леви, Ф. Ротлисберг, М. Фоллет. (X)Готторнский эксперимент в Western Electric в Чикаго группы американских ученых во главе с Э. Мэйо.

III – 40-е годы изучение проблематики трудовых мотиваций (В. Варум, А. Маслоу, Д. Макклеланд, О. Херубергер и др.)

IV – 50–70-е годы идеи П. Блау, Ф.Котлера, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Т. Парсонса, Г. Саймона. «Школа поведенческих наук»

V – 70–80-е годы организации имеют свои «культуры» П. Тернер, С. Ганди, А. Петтигру. Книга антрополога Клиффорда Гертца «Интерпретация культуры»

Рекомендуемая литература

1. *Дюркгейм Э.* О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – М. : Канон, 1996.

2. *Зворыкин А. А.* Определение культуры и место материальной культуры в общей культуре / А. А. Зворыкин. – М. : Эксмо, 1964.

3. *Каган М. С.* Человеческая деятельность (опыт системного анализа) / М. С. Каган. – М. : Мысль, 1974.

4. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – Ростов н/Д., 2001.

5. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1998.

6. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. Теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001.

Глава 2
СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1. Функции корпоративной культуры

Корпоративную культуру можно рассматривать как инструмент повышения эффективности деятельности корпорации и проводник корпоративных изменений, отсюда взгляд на корпоративную культуру с точки зрения функций, которые она выполняет.

Поскольку мы определили корпоративную культуру как одну из форм культуры (как ее частное проявление), для описания ее функции необходимо обратиться к исследованию функциональных характеристик культуры. М. С. Каган в работе «Человеческая деятельность и культура» подчеркивает, что «...функции культуры, в сущности, столь же бесконечно многообразны, как потребности социальной жизни, которые она призвана удовлетворять. Если же мы хотим найти в этом функциональном богатстве определенную внутреннюю закономерность, которая превращает его из хаотического расположения в полифоническую целостность, в «организованную сложность», мы должны искать структуру этого целого, закон его внутренней упорядоченности». М. С. Каган выделяет две основополагающие функции, каждая из которых представляет «некий ансамбль частных функций»:

– обеспечение общества всем необходимым для его успешного противоборства с природой, для его прогрессивного развития, для постоянного повышения уровня его негэнтропии (меры упорядоченности, организованности);

– обеспечение собственной мобильности, динамичности, продуктивности, эффективности всех своих механизмов, по-

стоянного повышения коэффициента их полезного действия – безостановочное самосовершенствование.

Указанные функции выявили две возможные и реально существующие направленности культуры как системы – внешнюю и внутреннюю. Известный исследователь организационной культуры Э. Шейн определяет их на уровне корпоративной культуры как внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию.

Поскольку внешнее и внутреннее функционирование такой системы, как корпоративная культура, характеризует ее как эффективную и результативную, выделим эти качества как основание для выделения ее специфических функций.

При этом под *результативностью* понимаем достижение результата в пределах заданной цели и в пределах заданных ресурсов, причем цель – сознательно и в явном виде сформулированная, если же в результате достигается побочная цель, может быть не менее полезная, это успешность, но не результативность. Успех в большинстве случаев относится не столько к содержанию цели (имевшейся в виду), сколько к оценке достижения этой цели со стороны других субъектов. *Эффективность* – соотношение полученного результата и произведенных затрат.

Анализ исследований позволил выделить ряд основных функций корпоративной культуры.

1. Образовательно-воспитательная функция. Данную функцию следует понимать широко: в нее включается то, что американские социологи Р. Харрис и Ф. Морран именуют функцией формирования отношения к окружающему миру, верований и мифов корпорации; что В. А. Спивак выделяет как функцию продуцирования и накопления духовных ценностей и как познавательную функцию; что Э. А. и А. Э. Капитоновы определяют как функцию, отвечающую за формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности корпорации, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию миссии. Таким образом, на уровне корпоративной культуры образовательно-воспитательная функция проявляет себя как функция продуцирования и на-

копления морально-этических ценностей и установок корпорации, познания и интериоризации через образовательные и воспитательные процессы с целью адаптации личности к общности, в которой проходит ее профессиональная деятельность.

Организационное обучение складывается из многих составляющих, в том числе посредством корпоративной культуры. Крис Аржирис определил организационное обучение как процесс выкорректировки ошибок. Х. Хабер рассматривает четыре составляющих организационного обучения: приобретение знаний, распространение информации, интерпретация информации, организационная память.

Цель любой организации – достижение успеха. Все человеческие созидания держатся на воодушевлении. Воодушевление – фанфары жизни. Воодушевление помогает всегда. Оно – движущая сила, которая наделяет людей бесконечной энергией. Главная задача управления – это создание условий для воодушевления людей, работающих в организации. Дух организации, ее душа – это атмосфера воодушевления на всех рабочих местах. У организации, как и у такой системы, как человек, есть свой скелет (оргструктура), свои мышцы (бизнес-процессы), своя нервная система (финансовая система). Но без души или духа любой человек – просто гора мышц или дегенерат.

2. Интегративная и дезинтегративная функции культуры. На эти функции в своих исследованиях особое внимание обращал Э. Дюркгейм. Он отмечал, что освоение культуры создает у людей – членов того или иного сообщества – чувство общности, принадлежности к одной нации, народу, религии, группе и т. д. Таким образом, культура сплачивает людей, интегрирует их, обеспечивает целостность общества. Э. А. Капитонов определяет эту функцию как консолидирующую. Ф. Морран и Р. Харрис подчеркивают значимость данной функции, выделяя в ней понятие идентификации, формирования имиджа и миссии. В. В. Астапов акцентирует внимание на том, что «корпоративная культура выражается в чувстве общности всех членов организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее

от любой другой, усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей».

Организационная сплоченность понимается как континуум «силы связей», наличия и интенсивности коммуникаций (от высокой до низкой). Члены организации, разделяя основные предположения, ценности и нормы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми (или большинством) чувства и эмоции. Иначе говоря, культура формирует у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию, т. е. глубинную общность мышления и чувств, восприятия и оценок.

Все это помогает сотрудникам воспринимать и интерпретировать корпоративную культуру, т. е. придавать свое значение событиям и действиям в ней и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Однако, сплачивая одних на основе какой-либо субкультуры, она противопоставляет их другим, разъединяет более широкие сообщества и общности. Внутри этих более широких сообществ и общностей могут возникнуть культурные конфликты. Таким образом, культура может и нередко выполняет дезинтегративную функцию. Не случайно У. Самнер вывел закон групповой сплоченности: сплоченность в группе пропорциональна степени вражды, направленной в сторону другой группы. Такую сплоченность У. Самнер назвал этноцентризмом – уверенностью людей в том, что их группа самая лучшая и что ее нормы служат стандартом для оценивания других групп. «В реальности в каждой организации существует целый набор правил игры, норм, принципов, предположений и фантазий о самих себе и других, о более или менее скрытых распорядках и тщательно культивируемых ритуалах дифференцирования, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение»[9].

Известна одна американская компания, вся идеология которой строится на борьбе с конкурентами. На любом сове-

[9] Цит. по: *Белик А. А.* Культурология. Антропологические теории культур. М. : РГГУ, 1999. С. 37.

щании, по любому поводу звучит (словно известный античный лозунг «Карфаген должен быть разрушен») – «Мы побьем конкурентов», предлагаются способы борьбы на этой основе выстраивается вся корпоративная идеология.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях:

1) процедуры коммуникации – как антитеза информационного хаоса. В психологии это означает неудовлетворение фундаментальной человеческой потребности в уважении и признании.

2) границы подразделений – данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.

3) власть и статус – определение правил получения, реализации и потери власти и статуса; в этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры (следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает, в том числе, делегирование прав).

4) награждение и наказание – разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

5) правила и нормы поведения сотрудников в организации и вовне.

Интегративную функцию можно рассматривать как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно. В качестве примера можно привести историю, как в 1982 году около 24 тысяч сотрудников американской авиакомпании «Дельта Эрлайнз» «скинулись по тысяче долларов на брата», чтобы купить в подарок фирме «Боинг-767» по цене тридцать миллионов долларов. Таким образом, сотрудники хотели отблагодарить компанию за хорошее к ним отношение. Один из скинувшихся на «сувенир», Байрон Кэрролл, прослуживший механиком «Дельты» 18 лет, так объяснил свой поступок: «Дельта» хорошо относилась ко мне и моей семье. Когда у меня умер отец, компания помогла жене и детям

прилететь на похороны, прислала цветы, управляющие лично выразили соболезнование. Для меня очень много означало то, что их волнуют мои проблемы».

3. Регулирующая функция культуры обеспечивает системно-структурные (синхронные), в первую очередь, адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) моменты деятельности организации.

Таким образом, функция регулирования в реальной практике проявляется как во внешнем взаимодействии, так и во внутреннем. Во внешнем взаимодействии она проявляется как функция адаптации, во внутреннем – как функция интеграции. Специфика адаптирующих моментов в организации проявляется в процессах приведения в соответствие, в состояние динамического равновесия организаций со средой в целях их самосохранения. С этой точки зрения адаптивная функция выражает общую стратегию жизнедеятельности организации, определяя во многом ее внутренние обоснования. Внутриорганизационная интегрированность во многом влияет на успешность адаптивных процессов, их гибкость и эффективность.

Говоря о регулировании как одной из основных функций корпоративной культуры, необходимо уточнить соотношение термина «регулирование» и «координирование». Под координацией (от лат. *co* – совместно, *ordinatio* – упорядочение) следует понимать механизм по обеспечению взаимосвязи, согласования, самоподчинения, приведению в соответствие понятий, действий, составных частей чего-либо и т. д. Под регулированием в этом контексте (от лат. *regula* – правило) следует понимать механизм по обеспечению баланса между состоянием порядка и факторами, его нарушающими. Иначе говоря, координация – это активное императивное участие в организации субъекта управления (активная организация), а регулирование – это пассивное императивное участие в организации субъекта управления (активная самоорганизация) при помощи механизмов культуры. Таким образом, в сравнении с понятием «координация» понятие «регулирование» означает целенаправленное управляющее воздействие, ориентированное на поддержание равновесия в управляемом объекте, и

развитие его посредством введения в него регуляторов – норм, правил, целей, ценностей, идеалов, образцов, связей.

Корпоративное регулирование представляет собой «косвенное» управление и осуществляется наряду с «прямым» через задание объекту требуемого результата и путей его достижения. Посредством регулирования создаются возможности и ограничения деятельности в организации, которые должны вызвать в управляемом объекте мотивацию и целеполагание, желаемые с точки зрения субъекта управления. Использование методов корпоративного регулирования предполагает высокую степень самостоятельности управляемых объектов, развитые самоуправление, умение выявлять социокультурные особенности организаций и влиять на них. Повышение управляемости организаций обеспечивается за счет улучшения качества управляющих воздействий, объединения персонала вокруг общих целей и развития системы мотивации, что обеспечивается при выявлении особенностей существующей корпоративной культуры и формировании новой в сторону ее улучшения. Корпоративная культура в части обеспечения функции регулирования вбирает в себя не только результаты самопроизвольных, спонтанных взаимодействий неформального характера в организационных коллективах, но и ставший привычным, принятый коллективами формальный порядок, основанный на системе предписаний и запретов. Нарушение последних приводит в действие определенные санкции, которые установлены сообществом и поддерживаются силой общественного мнения и различных форм институционального принуждения.

4. Функция воспроизводства. Воспроизводство включает в себя, кроме репродуктивных, стандартизированных, еще и развивающие, творческие, инновационные моменты. В целом, воспроизводственная функция обеспечивает процесс переведения внешних факторов человеческой жизнедеятельности во внутренние. Этот процесс характеризуется наличием как всеобщих свойств, так и особенных спецификаций, вне которых указанные основные свойства не существуют. Например, такой специфической средой являются организации, и воспроизводство их осуществляется посредством корпора-

тивной культуры, причем воспроизводятся они как всеобщим, так и особенным, специфическим образом.

Базовыми принципами, посредством которых осуществляется функция воспроизводства в организации, являются принципы нормативности и креативности. Эти же принципы действуют и при регулировании, но, если при регулировании в организации условно можно предположить альтернативы (например, прямое, координирующее управление плюс саморегулирование), то при воспроизводстве таких альтернатив нет. Воспроизводство осуществляется только посредством существующей в организации ценностно-нормативной системы, а точнее той ее составной части, которая вошла в корпоративную культуру.

Нормативность является главным условием и принципом воспроизводства организации. В своих глубинных основаниях феномен нормативности не является исключительным достоянием общественной жизни, но выражает собой существеннейший аспект организации любых так называемых самоуправляемых систем. Именно в противоборстве с самыми различными дезорганизующими факторами, действующими извне и изнутри, в социальных системах вырабатывается тот фонд многократно апробированных стереотипных моделей поведения и деятельности, посредством которых осуществляется саморегулирование этих систем, их стабильность и воспроизводство. «Стереотипизация поведения и деятельности составляет суть их нормирования, а культурные нормы и культурные комплексы выступают как стереотипизированные единицы социального опыта».

Очень важным для понимания механизма функционирования корпоративной культуры является вопрос о соотношении нормативного и креативного в деятельности и культуре. Креативность обеспечивает адаптацию организаций к внешним условиям, обеспечивает поиск новых возможностей и перспектив, позволяет удерживать организацию в состоянии динамического равновесия (устойчивость и изменчивость).

Творческую деятельность можно считать прямой противоположностью стереотипизированных форм деятельности лишь в том случае, если под творчеством мы будем понимать

не всякое созидание нового качественно новым образом по существенно новым правилам, в результате чего само это новое будет не качественным прибавлением еще одного объекта к уже имеющейся совокупности объектов того же ряда, а будет являться образцом принципиально отличного от существующих способов созидания. При этом необходимо заметить, что креативность может выражаться не только в закреплении новшеств, выработанных в рамках данной культуры, но и заимствованных из других корпоративных культур.

Признание креативного аспекта культуры позволяет избежать ее односторонней нормативизации – включения в культуру лишь стереотипизированного наследия. В этом смысле, если справедлива мысль И. Леви-Стросса о том, что культура начинается с правил, то столь же правильно утверждение, что культура не кончается правилами, что она обладает механизмами преодоления существующих и создания новых нормативных образцов деятельности. Говоря о культуре по аналогии с языком, можно сказать, что «ее развитие состоит не только в обогащении словаря, но и в модификации грамматики, в перестройке правил, по которым взаимодействуют между собой элементы культуры».

Для эффективного и результативного существования корпорации необходимо устойчивое нормативное начало, которое способствует узнаванию, привыканию потребителя, воспроизводит целостную картину корпорации во времени, в то же время в меняющейся социальной действительности, адаптируясь к ней, корпорация «творится» этой действительностью.

По-видимому, можно подняться еще на один уровень (или даже несколько уровней) анализа, и тогда каждая из перечисленных функций корпоративной культуры будет рассмотрена «крупным планом», однако в данном исследовании мы ограничиваемся перечисленными функциями.

2.2. Вертикальный и горизонтальный уровни корпоративной культуры

Под структурой (от лат. *structura* – строение, устройство) понимается *совокупность устойчивых отношений, связей, взаимодействий между уровнями и компонентами системы,* обеспечивающих сохранение ее целостности в условиях внутренних и внешних возмущений.

Можно предположить, что внутреннее строение такой сложной системы, как культура, и одной из ее форм – корпоративной культуры, должно быть не одномерным, а многомерным.

Структура корпоративной культуры имеет *два измерения*: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное измерение характеризуется многообразием культурных форм, выделяют четыре формы культуры организации:

- Экономическая;
- Социально-психологическая;
- Правовая;
- Политическая

Для нас наибольший интерес представляют две формы корпоративной культуры: экономическая и социально-психологическая. Экономическая культура организации – результат ее экономического поведения, которое обусловлено механизмом экономического мышления. Она включает: культуру производства (культура организации труда, культура условий труда, культура средств труда и т. д.); культуру распределения; культуру потребления; культуру обмена.

Социально-психологическая культура обусловлена механизмом мышления сотрудников, включает множество компонентов, наиболее явные из них: культура руководителей и сотрудников; этическая и эстетическая культура; культура поведения (мотивации); культура коммуникаций; культура разрешения конфликтов.

В свою очередь каждый из элементов культуры может делиться на более дробные.

Вертикальное измерение задается категорией «уровень культуры». Э. Шейн для вычленения элементов культуры организации выделил три уровня организационной (корпоративной) культуры, на которых они расположены (рис. 1).

1. ***«Поверхностный» или символический уровень***, который можно наблюдать с внешней стороны. Это архитектура, дизайн зданий и офисов, технический и технологический уровень работы, внешний вид сотрудников, система их общения между собой и с внешним миром, их язык общения, модель корпоративной идеологии, выдвигаемая миссия, знаковая система и символы компании, слоганы, гимны, легенды и традиции компании. При взаимодействии с фирмой этот уровень легко просматривается извне. Это так называемые артефакты.

2. ***«Подповерхностный» уровень***, который не виден и очень субъективен. На этом уровне исследуется степень сознательности в исповедовании определенных ценностей и верований сотрудников компании, отраженных в символах и языке.

1. ***«Глубинный»***, латентный уровень культуры, который можно определить только в процессе специальных исследований. На этом уровне хранятся базовые установки, которые не видны даже самим сотрудникам организации. Эти скрытые и принимаемые на веру установки руководят поведением людей, помогая им воспринять всю символику и атрибутику компании. Именно они изучаются в конфликтных или кризисных для фирмы ситуациях, так как являются источником мотиваций и лжемотиваций.

Оценивая любую организацию по определенному набору признаков, можно составить полную картину корпоративной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации (рис. 1).

Содержательно принято выделять первичные и вторичные элементы корпоративной культуры.

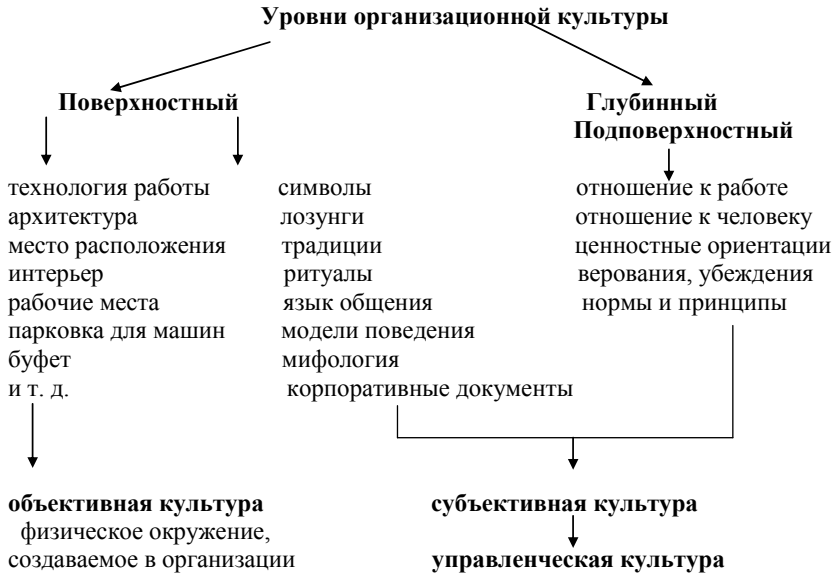


Рис. 1. Уровни организационной культуры

Первичные элементы являются основополагающими, на базе их происходит формирование вторичных элементов культуры организации. К первичным элементам относятся: критерии отбора при приеме на работу, критерии в продвижении по службе или увольнении, целенаправленное создание образцов поведения, стратегии поведения в кризисных ситуациях, выделение вопросов, находящихся под личным контролем руководителя.

Вторичные элементы отражают корпоративную структуру, представляют принципы деятельности организации, выражены в официальных документах, в корпоративной философии, корпоративном поведении, корпоративном дизайне. Осознанное управление вторичными элементами корпоративной культуры оказывает определяющее воздействие на развитие и функционирование первичных элементов.

Значительное влияние на структуру корпоративной культуры и взаимосвязь ее элементов оказывают факторы внешней и внутренней среды. Исследователи различают

факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организаций. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители конкуренты.

Под *сферой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, опосредованное влияние на них оказывающие. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики страны в целом, уровень развития научно-технического прогресса, социокультурные особенности общества, характер интересов и т. д.

2.3. Корпоративная идеология

Согласно одной из доктрин, культура является заданным, а значит созидаемым продуктом деятельности субъекта, т. е. субъект при ее создании должен руководствоваться проектом, планом, ориентироваться на определенные цели, реализовывать какие-то ценностные представления. Поэтому «всякое жизненное движение определяется некоторой идеологией и вытекающей из него системой конкретных задач».

Идеология – это «система взглядов, идей, характеризующих какую-нибудь социальную группу, класс, политическую партию, общество».

Формулировке корпоративной идеологии предшествует этап осмысления отношения организации к ее задачам и выбора стратегических приоритетов. Вслед за этим происходит осознание желаний тех людей, которые основали компанию, генерирование и формулировка их с помощью персонала, а затем переадресовка внешней общественности как демонстрация социальных внутренних и внешних норм, правил или обязательств фирмы.

Корпоративная идеология представляет собой фундамент, на котором строится корпоративная культура, она

влияет на интересы всех субъектов, формирующих данную культуру, на их жизнедеятельность.

Таким образом, можно выделить основные функции корпоративной идеологии.

1. **Целеполагающая** – идеология должна обозначать цель, или другими словами, давать прогноз, основным элементом прогноза является идеал, который обозначает не просто то, что будет, а то, что должно быть, в конечном итоге прогноз становится предметом убежденности и веры; ставить дальние цели – занятие сугубо прагматическое, так легче выжить: очень важно вынести цель «как можно дальше за пределы фирмы», тогда персонал как бы борется против «внешнего врага». Как только пропадает «внешний враг», все начинают думать только о том, кому больше платят или у кого больше власти. Чем дальше вынесена цель для сотрудников, тем больше шансов у них превратиться в единую команду (иначе организации взрываются изнутри). Таким образом, идеология должна обозначать цель, или, другими словами, давать прогноз. Чтобы сказать: «Ребята, нам с вами по дороге», – дорогу надо обозначить.

> «Деньги – чепуха, хочется строить красивые дома, чтобы дети, проходя мимо них, с гордостью говорили: это построил мой отец», – говорит Сергей Петров, топ-менеджер строительной компании «Тема». «Тема» ставит своей целью строить не просто объекты недвижимости, а крупные градообразующие комплексы, не имеющие аналогов: «Наша задача в перспективе – строить целые кварталы и города, создавая новую среду обитания».

2. **Мобилизующая** – посредством общности идей и соответствующего им содержания идеология мобилизует людей на те или иные действия для достижения поставленных целей (залог успеха IBM – «корпус мужественных людей, не желающих ходить строем и действующих на пределе своих возможностей»). Атмосфера работы в фирмах, уделяющих внимание разработке своей идеологии, разительно отличается от атмосферы деидеологизированных фирм.

3. **Интегрирующая** – идеология объединяет группу людей на основе определенного критерия, который, как правило, задается историей и мифом, это позволяет ответить на во-

прос, почему мы – не они, и разделить общую для данной группы систему ценностей (или смыслов) и модели поведения, т. е. перед тем, как ответить, «Кто мы?», необходимо ответить, «Откуда мы?»; как только люди зарабатывают деньги и удовлетворяют первичные потребности, возникает необходимость в осознании смысла своей деятельности – это дает идеология.

4. **Идеология внушает вполне определенную систему ценностей или смыслов.**

Организации создают корпоративную идеологию, которая выстраивается вокруг миссии, видения и корпоративных ценностей.

2.3.1. Миссия

Миссия – основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость, т. е. это утверждение, раскрывающее смысл и целесообразность существования организации с точки зрения общества. В. Франкл сказал: *«Тот, кто знает «зачем», выдержит любое «как».*

Вопрос миссии возникает не на начальных этапах деятельности компании, когда только закладываются основы ее будущего развития и идет поиск рыночных возможностей и соответствующих ресурсов. В этот период, как правило, компании не ограничивают себя рамками миссии и дают возможность развития по принципу «куда вынесет течение».

Только тогда, когда объем операций превышает некоторый критический размер и вариантность принятия решений о направлениях дальнейшего развития существенно возрастает, возникает необходимость каким-то образом определить некоторые рамки, то есть, по существу, снизить число возможных вариантов для принятия решений. Существует даже точка зрения, которая утверждает, что наличие миссии вредно для деятельности компании, поскольку она устанавливает ограничения, при этом компания может упустить из поля зрения те возможности, которые находятся вне пределов, определенных ее миссией.

Миссия будет приносить практическую пользу только тогда, когда в ней ощущается потребность и процесс создания носит неформальный характер, а разработанный документ реально используется в принятии решений. Формальный подход к миссии может привести к эффекту прямо противоположному – к отторжению и превращению миссии в бюрократическую игрушку.

> Весьма интересны в этой связи результаты исследования, проведенные Дж. Пфеффером и Р. Саттоном в ряде банков и инвестиционных фондов. Менеджеры этих компаний потратили массу времени на оттачивание миссии, превозносящей ценности командной работы, взаимодействия и уважения личности. В то же время старшие сотрудники компаний относились к своим более молодым коллегам мягко говоря неуважительно. Они не только предоставляли им работу более низкой квалификации, чем те могли выполнить, но зачастую были просто невежливы, а иногда просто грубы по отношению к ним. Когда авторы исследования обратили на это внимание руководителей одного из банков, последние отнеслись к этой информации с недоверием. Наша миссия ограждает нас от неуважительного поведения, и подобное не могло иметь места – таков был ответ. Формализм в отношении миссии приводит к тому, что она становится «талисманом, который вешают в общественных местах для того, чтобы отгонять злых духов», хотя иногда компании не выдерживают даже этот ритуал.

В отличие от устава организации или ее должностных инструкций, написанных официальным языком, текст миссии носит более емкий и одновременно описательный характер. Здесь допустимы неформальные речевые обороты, такие как «мы полагаем (или осознаем)», «мы видим необходимость» и т. п. Местоимение «мы» подчеркивает обобщающий характер документа и как бы представляет собой коллективное мнение организации.

> Почему Данон так энергично предлагает свою продукцию? Только потому, что заботится о вашем пищеварении и долголетии. В этом состоит его миссия. Остальные продукты тоже имеют право на существование, но Данон не такой, как все, он особенно полезный, даже создан «Институт питания Данон». В итоге покупатели охотно переплачивают за марку, потому что убедились в ее благородных намерениях».

Есть примитивный, но надежный критерий, по которому можно сразу отличить реальную миссию от подделки. Этот критерий называют *«принцип социальной трансляции»*. Если миссию может пересказать любой человек – пусть косноязычно, но без ущерба для сути – значит, все в порядке. Если же в сейфе «генерального менеджера» существует некий документ на трех листах и содержание его известно лишь особо старательным карьеристам – значит, это, все что угодно, но только не миссия.

По сути, миссия опирается либо на базовые человеческие потребности, либо на базовые добродетели. Где-то на большой глубине они сходятся; однако очевидно, что в реальности это совершенно разные вещи. *Базовые потребности* описаны, например, в пирамиде Маслоу (такие, как физиологические потребности; потребности в безопасности, общении, в признании и уважении, в познании и самореализация; эстетические потребности). Базовые добродетели, вероятно, необходимо искать, например, в Библии. Важный момент: миссия не обязана всем нравиться, достаточно, если она логично выстроена и философски обоснована.

Строго говоря, направлений для выбора миссии совсем мало. Зато в рамках каждого направления можно развивать тему до бесконечности. Список направлений, вызывающий живой отклик общества, выглядит примерно так:

– здоровье
– безопасность (в том числе порядок и стабильность)
– дети
– свобода
– жизненное пространство
– самореализация (в творчестве, в обществе, в сексе и т. п.)
– радость жизни, общение
– равноправие (расовое, половое)
– духовные идеалы, разделяющие людей на «кланы» (патриотизм, религия, цеховые интересы)
– духовные интересы, единые для всех (культура, защита бедных, экология, защита животных).

Фактически здесь перечислены все базовые темы и их основные производные – скажем, сексуальная реализация опи-

рается на стремление человека к свободе. Пристальный взгляд на миссии известных брэндов доказывает, что никаких новых потребностей человечество не изобрело.

> Kleenex, гордый своими бумажными носовыми платками, заявляет: «Не кладите простуду в карман».

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

– Определение области конкуренции. Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирмы. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

– Стратегическое намерение или видение. Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся…». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

– Компетентность персонала и конкурентные преимущества. Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

– Основные заинтересованные группы. При разработке миссии организации следует не говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые многим производственни-

кам представляются чистой абстракцией (их черед придет позднее), а отвечать на конкретные вопросы:

– Какие продукты мы хотим производить?

– Где и кому мы хотим их продавать?

– Как компания будет заботиться о работниках?

– Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?

– Чем мы отличаемся от конкурентов?

Разработка миссии, как и все в инженерном деле, начинается с системы координат.

Ось «НАДО» (Y) – отражает потребности рынка

Ось «МОГУ» (X) – определяется уникальностью ресурсов и навыков компании

Ось «ХОЧУ» (Z) – представляет собой идеологию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой.

Для этого необходимо:

1. Описать базис конкурентоспособности организации («МОГУ») – набор отличительных характеристик компании как социально-экономической системы: для объекта – это уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (материальных, информационных, человеческих и т. д.), для субъекта – это знания и умения персонала, а также навыки и опыт менеджеров.

Такое описание даст представление о возможной области деятельности компании, в которой у нее есть надежда на сильную конкурентную позицию. Это будет перечень социально значимых потребностей рынка, которые компания намеревается удовлетворять в результате своей деятельности.

2. Определиться с наличием платежеспособного спроса на определенные в п. 1 социальные потребности, степенью их удовлетворения усилиями существующих на этом рынке конкурентов, наличием возможных партнеров по бизнесу. Другими словами, выяснить конъюнктуру рынка «НАДО».

3. Выяснить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.

4. Оценить перспективу развития технологий в выбранной сфере деятельности. Определиться с возможной поддержкой или противодействием со стороны общественных организаций и социальных движений.

5. Соотнести все это между собой с учетом субъективных ценностей (ориентиров), принципов, выраженных в признаваемых правовых, морально-нравственных, эстетических, этических и других ограничений со стороны собственника, менеджеров и персонала («ХОЧУ»). Для этого могут использоваться простейшие инструменты, например, достаточно популярная матрица стратегического SWOT-анализа.

6. Оценить порядок предстоящих затрат и уровень предполагаемых доходов, а затем сравнить это с ожиданиями (в первую очередь собственника) в части основных бизнес-показателей предполагаемого вида деятельности (уровень рентабельности, устойчивость бизнеса, возможная динамика роста, перспективность развития и пр.).

7. Многократно повторив указанные операции в различной последовательности и рассмотрев проблему под всевозможными углами зрения, ответить, наконец, на главный вопрос: можно ли здесь достичь приемлемого для всех сторон компромисса.

Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получить прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в

которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии.

Социальная значимость, во-первых, проявляется в том, что именно миссия показывает обществу *способность организации прогнозировать будущие нужды и потребности клиентов*, быстрее других и с меньшими затратами удовлетворять их и, тем самым, доказывать потребителям услуг и товаров свое превосходство над конкурентами. Этим самым организация создает своего потребителя. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента».

Во-вторых, социальная значимость миссии проявляется и тогда, когда руководитель в качестве основы для принятия решений имеет не столько свои индивидуальные ценности, свое личное отношение к конкретному человеку или ситуации, сколько *ориентир именно на миссию*, соотнесенную с долговременными целями и интересами организации.

Наличие миссии делает традиции и ритуалы, поддерживаемые в организации, осмысленными и значимыми, даже если сами традиции несколько специфичны.

> Шведская натуральная косметика Орифлэйм очень гордится своей натуральностью и горячо стремится приблизить человека к природе. А для того чтобы стремлением к природе проникся личный состав компании, всех ведущих менеджеров время от времени в интернациональном масштабе вывозят в леса и там они бродят босиком по угольям (как в Болгарии), или в обуви – но по канату, натянутому меж деревьев (в Швейцарии). В рамках миссии эти упражнения выглядят вполне логично.

Профессор В. И. Баранчеев в статье «Стратегический анализ: технология, инструменты, организация» рассматривает три вида миссии:

1) миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг, круга потребителей, первое представление о причине возникновения и смысле существования организации;

2) миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам;

3) миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т. е. «видение» будущего состояния фирмы.

> Миссия компании «Гувер» уходит от определения предназначения организации на основе предлагаемых продуктов и услуг и восходит к определению миссии на основе потребностей рынка и потребителей (они не просто производят пылесосы): «Мы помогаем создавать более чистое и здоровое пространство». Миссия компании «Ксерокс» (не изготовление офисного оборудования): «Мы помогаем повысить производительность труда конторских служащих». «Филипс»: «изменим жизнь к лучшему». Аптеки 36,6: «Нести здоровье и красоту людям». «Мацусита»: «Способствуем улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами». «Аэрофлот»: «Построим компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации в России». МТС: «Построим устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей».

Миссия может в сокращенном виде найти выражение в лозунге или слогане. Лозунг – краткое выражение ценностей компании. Выделяют следующие группы лозунгов:

1. Мировоззрение, философская позиция, кредо
   «Россия – это мы!» (РТР).
2. Взгляды и этика компании
   «Изменим жизнь к лучшему» PHILIPS.
3. Особенности компании
   «МК Газета для всех» («Московский комсомолец»).
4. Отношение к потребителю
   «Тефаль, ты всегда думаешь о нас».
5. Свойство продукции или услуги
   «Качество, которому вы сможете доверять»
   (PROCTER&GAMBLE).
6. Довод к личности
   «Правильный выбор»
   «Ведь Вы этого достойны!» (L ^{8}OREAL).

2.3.2. Видение

Видение – это мыслимая точка, в которой организации хотелось бы в конечном итоге оказаться, «путеводная звезда». Оно, будучи реалистичным и одновременно высокоамбициозным, способствует мотивации во всей организации, поэтому его формула должна вдохновлять каждого. Видение может быть основано на ценности в экономическом смысле, но необязательно. Это определенный пласт информации: что хочет руководство делать с компанией в будущем.

Видение – кратко сформулированное, разделяемое руководством и персоналом, обобщенное представление о состоянии компании по прошествии принятого в компании периода стратегического планирования при условии, что внешняя среда будет благоприятна.

Формулировка миссии важна, поскольку она описывает состояние, в которое должна прийти компания через определенное время. Наличие видения необходимо для формирования стратегии развития организации и постановки целей на более короткие отрезки времени.

Видению обязательно должна предшествовать миссия, так как видение ценно, если существует связь между тем, на что способна компания, и тем, чего она предполагает достичь. Когда четко сформулировано, что компания намерена создать для потребителей, наступает время обсудить цели, к которым она стремится. Чем больше специфики, тем большей дифференциации можно достичь.

У многих руководителей есть свое личное видение, которое так никогда и не становится общим достоянием, способным развить организацию. Слишком часто общее видение является следствием харизмы лидера или кризиса, который временно гальванизирует всех. Но большинство людей при наличии выбора предпочитают стремиться к высоким целям не только во время кризисов, но постоянно. Многим организациям недостает дисциплины, необходимой, чтобы сделать индивидуальное видение общим достоянием, – не «книгой рецептов», а набором принципов и практических рекомендаций.

Для практической разработки видения необходимо учесть следующие требования:

– определить параметры, которые можно использовать для описания видения как нового состояния организации;

– определить систему интересов групп влияния и учесть ее при формировании видения;

– обеспечить непротиворечивость миссии, видения и целей организации.

Когда мы говорим о видении и о том, какие события мы ожидаем в будущем, следует помнить, что изменения, особенно в наше время, происходят нелинейно и нельзя просто экстраполировать сегодняшнее состояние и сказать, что через десять лет все будет так же, как сегодня, только больше и лучше.

Гэри Хэмел в своей книге «Конкуренция за будущее» говорит, что будущее предвидеть нельзя, его можно только вообразить. Важно учитывать отраслевые особенности, развитие и инновации.

В данный момент в коучинге[10] очень востребована такая услуга, как рефрейминг времени (изменение масштаба жизненного времени). Бизнесмены с удивлением обнаруживают, что все вокруг них простраивают очень короткие цели. И нужно ли тогда в этой ситуации простраивать длинные цели? Непонятно, будет ли это конкурентным преимуществом или недостатком? Как же сконструировать более длительные горизонты управления, чтобы не было так, что общество и корпорации живут по одним законам – законам макровремени, а человек – по другим законам. Основное планирование для человека идет на неделю-месяц, а год для большинства – совершенно фантастическое время для планирования. А в реальности наши жизненные года бегут очень быстро. В результате мы оказываемся в проигрыше, потому что мы не видим неких основополагающих макроструктур.

Без образа будущего невозможен никакой проект, никакое развитие. Его отсутствие обрекает на бессмысленность и неуспех людей, компании и целые страны. «Мечта – это мотор достижения «невозможного». Организации, способные выстро-

[10] Коучинг (англ. *coaching*) – метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

ить свое видение живут по принципу: «От образа – к стратегии, от стратегии – к решению, от решения – к событию».

Цели организации. Фридрих Геббель (немецкий драматург) сказал: «Мотивы, предшествующие действию, по большей части изменяются во время действия, а после него выглядят уже совсем по-другому». Отсутствие целей лишает организацию ориентиров развития и приводит к разнонаправленности принимаемых решений и последующих действий.

Большинство работающих, занятых своими повседневными задачами, крайне редко вспоминает о целях организации в целом. Они чувствуют себя охваченными «системой», изменить которую не в силах. Естественно, что в итоге они чувствуют свою ответственность только в рамках должностных полномочий и инструкций.

Достаточно часто вместо конкретных целей используются красивые лозунги, персонал не имеет представления о направлении развития организации, и даже при наличии провозглашенных целей каждый руководитель имеет собственное представление о путях развития.

Цели компании определяются заинтересованными группами, в первую очередь собственниками, в зависимости от условий внешней среды, в которой действует компания, и особенностей самой компании, ее внутренних ресурсов, ключевой компетенции и конкурентного преимущества.

По утверждению М. Портера, «фирмы …резко различаются по целям, которые они стремятся достичь, а также по мотивации работников и управленцев…, они добиваются успеха в тех ситуациях, где цели и мотивация совпадают с источниками конкурентоспособности»[11].

Питер Друкер предлагал рассматривать в качестве главной цели компании выживание, стремясь к которому компания преследует ряд «целей выживания», основанных на «функциях выживания». И хотя в системе предложенных целей присутствует получение «адекватной» прибыли, автор считал, что «максимизация прибыли является ошибочной

[11] *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 18.

концепцией, будь то прибыль краткосрочная или долгосрочная». Для постановки целей выживания Друкер выделял восемь областей (табл. 2).

Таблица 2

Область	*Целевые показатели*
Позиция на рынке	Желаемая доля рынка
Производительность	Показатели производительности
Финансовые и материальные ресурсы	Получение инвестиций и оборудования, необходимых для достижения прочих стратегических целей
Инновации	Разработка и внедрение новых продуктов и технологий
Прибыльность	Уровень прибыли и другие индикаторы финансового поведения
Управленческое поведение и развитие	Уровень управленческой производительности, эффективности и роста
Поведение и отношение рабочих	Внутренний климат, прогулы, конфликты, забастовки
Социальная ответственность	Ответственность компании перед клиентами и обществом

Однако в своих последних работах, написанных на фоне происходящих быстрых изменений во внешней среде, Друкер предложил выделять в качестве стратегической цели глобальную конкурентоспособность, которая должна определяться относительно мировых лидеров в соответствующей области.

2.3.3. Корпоративные ценности

В современном мире система ценностей как определенный набор непреложных идеальных образований, социальные нормативы и трудовые традиции оказывают существенное влияние на деятельность человека. Ценности определяют структуру общества, принципы его организации, играют роль стабилизирующего фактора, определяют возможность его успешного существования. Система ценностей представляет собой универсальную мотивационную структуру.

Ценности – философское понятие, обозначающее, во-первых, положительную или отрицательную значимость какого-либо объекта для субъекта, во-вторых, нормативную, предписательно-оценочную сторону феноменов человеческого сознания. В первом случае мы имеем дело с так называемыми предметными «объектными» ценностями, во втором – с ценностями «субъектными». В широком смысле слова, ценностями называются обобщенные, устойчивые представления о чем-то как о предпочитаемом, как о благе, т. е. о том, что отвечает каким-то потребностям, интересам, намерениям, целям, планам человека (или группы людей).

В силу социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации, *ценности среди людей распределяются неравномерно*. Именно на неравном распределении ценностей строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т. п. Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников организации, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. *Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями*.

Степень социализации личности определяется степенью освоения ценностей, норм и идеалов общества. Человек не может совершить действие с предметом, минуя чувственное взаимодействие с ним.

Явление корпоративной культуры в силу своей специфики должно описываться в терминах ценностей, поскольку тот или иной компонент корпоративной культуры непременно является их проявлением и только на основе ценностей и ценностной модели корпоративной культуры вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Это можно представить в виде своеобразного механизма взаимовлияния поведения членов организации и корпоративных ценностей (рис. 2).

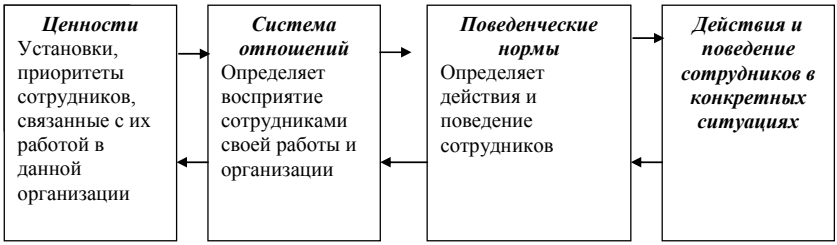


Рис. 2. Взаимовлияние поведения членов организации и корпоративных ценностей

Как отмечает М. Армстронг[12], управление корпоративной культурой зачастую основывается на предположении, что формулирование общих ценностей приведет к соответствующему типу поведения. Однако внимание организации должно быть сосредоточено не на формировании ценностей (в надежде добиться изменения поведения), а, напротив, на формирование нужного типа поведения, которое впоследствии приведет к появлению соответствующих ценностей.

Организационно-культурные ценности, идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного». В результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования корпоративных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития культуры организации.

Если миссию и стратегию организации вырабатывает руководство, то систему ценностей просто «спустить сверху» нельзя, также как невозможно заставить следовать ей по приказу. На первых порах существования компании система ценностей ее, как правило, совпадает с ценностными ориентациями основателей и владельцев. Однако как только последних в оперативном руководстве сменяют наемные менеджеры, такая прямая связь прерывается. И только созна-

[12] *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д. :Феникс, 1998. С. 25.

тельно определив и утвердив ценности, можно избежать этого дисбаланса.

Корпоративные ценности – это все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Процесс формирования ценностей организации начинается с формирования фундаментальных черт организации, связанных в первую очередь с типом организации (рис. 3)

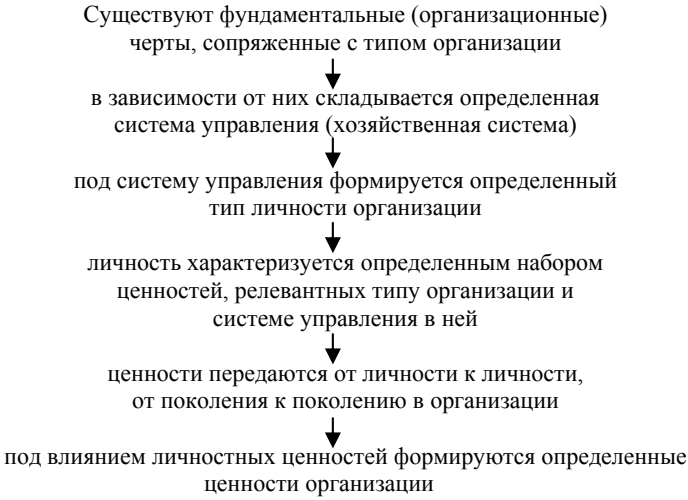


Рис. 3. Взаимосвязь типа организации и ценностей организации

Ценностная модель корпоративной культуры отражает динамику культурных комплексов и культурного пространства организации в целом. Категория «динамика» фиксирует общие закономерности социокультурных изменений, происходящих в организации.

Члены организации, разделяя корпоративно-культурные ценности, идеалы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции, т. е. все общеорганизационные ценности реально проявляются на поверхностном уровне корпоративной культуры в виде символов высокого и низкого профиля (рис. 4).



Рис. 4. Реальное проявление ценностей (символы высокого и низкого профиля)

К символам высокого профиля условно относят те, которые были созданы с целью формирования имиджа организации и ориентированы на потребителей и партнеров организации. Зачастую у потребителей первое впечатление об организации формируется на основе символов высокого профиля – логотип, миссия, униформа и т. д.

Символы низкого профиля являются более обыденным выражением того, как конкретно выполняется работа: физические формы (расположение здания, отдельные офисы, одежда персонала, оборудование и т. д.), процедуры (обряды, ри-

туалы, обычаи, традиции), общий язык, коммуникации (истории, мифы, фольклорные повествования).

Ценности организации могут подразделяться на те, которыми организация владеет (*разделяемые*), и те, на которые она ориентируется (*декларируемые, провозглашаемые*).

Между базовыми представлениями и провозглашаемыми ценностями может не быть никакой связи или эта связь может быть весьма противоречивой. Э. Шейн утверждает, что «весь опыт группы, в конечном счете, является отражением чьих-то *оригинальных понятий* относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть, ... при этом любое предположение обладает в глазах группы лишь *условной ценностью*», позднее оно может подвергнуться когнитивной (связанной с познанием) трансформации. Сначала оно превратится в групповое понятие или убеждение, а затем станет групповым представлением.

Подобной трансформации подвергаются далеко не все предположения. Во-первых, некие предположения – ценности могут оказаться не слишком надежными**,** их невозможно подвергнуть физической или социальной проверке. Во-вторых, сферы ценностей, связанные со слабо контролируемыми элементами окружающей среды или с явлениями эстетического или морального порядка, могут вообще не поддаваться проверке. В таких случаях также возможно достижение консенсуса на основе социальной оценки (общего социального опыта группы), однако на сей раз оно уже не будет автоматическим. Сохранение верности определенным ценностям приводит к их трансформации в самоочевидные представления, подкрепляемые набором вербализированных убеждений, норм и правил поведения. Если же принятию ценностей не предшествует приведенный ряд трансформаций, они могут отражать только то, что К. Аджирис и Р. Шен назвали *«провозглашенными ценностями»,* – это заявляемые во всеуслышание, объявляемые, озвученные, артикулированные ценности, которые достаточно точно определяют, что будет говориться людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут делать. В то время как на

уровне глубинных представлений возможно существование скрытых, неочевидных ценностей.

Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии. Следует ясно различать ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям, и ценности, противоречащие им и являющиеся следствием неких умозаключений или претензий. Зачастую подобные совокупности ценностей не образуют системы, порой их элементы являются взаимоисключающими или же никак не связанными с действительным поведением.

Качество работы связано с удовлетворением разнообразных потребностей сотрудников, осуществляемым в рамках социальной политики организаций. Количественные и качественные показатели социальной политики представляют собой важнейшую корпоративную ценность общего плана.

Значимость ценностей работников различного уровня определяются через ответы на вопросы анкет: какие именно ценности, в какой степени принятыми и уже стали основой для их действий. Полученные данные позволяют судить о ключевых ценностях, разделяемых сотрудниками, и о доминирующей системе ценностей в целом. Система выглядит как восхождение *от слабого* полюса, в котором ценности разделяются не очень интенсивно и не всеми членами организации, *до сильного*.

Факторами успеха корпоративной культуры являются и сила ценностей и их структура.

Сила – степень разделения доминирующих ценностей, того, как и насколько глубоко они укоренены и как долго доминируют.

Сила культуры организации определяется:

- «Толщиной» культуры.
- Степенью разделяемости ценностей.
- Ясностью приоритетов культуры.

Анализ того, насколько ценности (управленческого персонала, культуры менеджмента, корпоративной культуры)

приняты в качестве руководства к действию на различных уровнях управления, а также кем и в какой степени они поддерживаются, позволяет выявить корреляцию оценок у работников различных уровней управления, что позволяет охарактеризовать «толщину» существующей в организации корпоративной культуры и возможные проблемы в процессе ее формирования. «Толщина» определяется количеством важных предположений (ценностей), разделяемых работниками.

Система ценностей не должна быть «данной», как в религии, а, следовательно, требующей только принятия (или веры), конкретных разрешений и запретов и воплощения в жизнь симфонической (и единичной) личностью.

Предприятие провозглашает, как правило, ряд определяющих принципов и среди них – один, наиболее важный, отражающий ключевую ценность данной организации. Он формулируется в сжатой форме, в виде лозунга. В нем провозглашается основная направленность деятельности организации. Ценности организации можно разделить на рациональные (которые, как правило, декларируются) и нерациональные (которые проявляются через видимые действия, но не сводятся к ним).

Разделяя взгляды современного отечественного психолога Д. А. Леонтьева, можно выделить *три основные формы существования корпоративных ценностей:*

– идеалы – выработанные руководством и разделяемые сотрудниками обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации;

– воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации;

– внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в

свою очередь становятся основой для формирования корпоративных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Без единой системы ценностей организации не могли бы устойчиво функционировать и достигать поставленных целей. Значение данной системы трудно переоценить, так как проблемы организации редко возникают из-за количественных переменных, таких как навыки и эффективность, основные причины – качественные переменные – мнения и ценности.

Нанимать людей на работу только благодаря их умениям и навыкам становится малоэффективным, их установки и ценности должны быть совместимы с ценностями и установками компании (они могут быть не идентичными, но совместимыми). Когда организация обладает осознанным единством и несет за него ответственность, труд становится более производительным.

Собрание ценностей – это концептуальная основа, связывающая всю организацию в единое ценностноориентированное и духовное сообщество.

Корпоративные ценности включают следующее:

– предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; лидерство в своей отрасли; преданность профессии; новаторство);

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

– 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; влияние неформальных отношений и групп);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование инновационных форм работы);

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

– процессы принятия решений (кто принимает решения, 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; проведение собраний, 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 конфликтов и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций);

– оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

63 года существует в Иркутске ювелирная фирма «Алмаз». «Алмаз» – это не просто торговое предприятие, а организация со своими ценностями, традицией и культурой, в основе которой – принципы уважения и сотрудничества. Здесь убеждены: «Наше призвание – не только продавать украшения, но и давать людям возможность соприкоснуться с глубинной ценностью, сокрытой в ювелирном изделии». Корпоративная культура строится на трех китах: красивые вещи, ценный бизнес, драгоценные люди. Покупая кольцо или ожерелье, люди приобретают не только материальную сущность, но некий набор, удовлетворяющий целый ряд потребностей: потребность в безопасности и самосохранении, социальные потребности в любви и принадлежности, потребность в самоуважении и уважении окружающих, потребность в познании, эстетические потребности, потребности в самореализации, по-

требность в вере, смысле жизни. «Мы должны продавать товар так, чтобы не возникло диссонанса между этими аспектами и уровнем обслуживания» (По материалам Интернет).

Помимо общих ценностей, определяющих функционирование организаций, существует еще целый набор внутриорганизационных ценностей: функциональный и структурный порядок, трудовое поведение сотрудников, включая соблюдение ими технологической дисциплины. Исполнительность, высокое чувство ответственности за выполнение своих профессиональных и статусных обязанностей являются как бы интегрирующими качествами организации. Но у организации есть потребность во внедрении новшеств, в изменении структуры, технологий, отношений, функций. Новаторство, инициативность, творческие наклонности также в определенной мере представляют собой внутриорганизационные ценности.

Некоторые из этих ценностей приобретают для организации особую важность, получают статус **идеологемы**.

В каждой организации эти ценности имеют свои модификации. Способность организации создать ключевые ценности, которые объединяют усилия всех структур, по мнению Т. Питерса и Ф. Уотермана, является одним из самых глубоких источников процветания организации.

Например, выделяют ценности благосостояния, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С. С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

Все ценности можно разбить на три основные группы:

1. Смысложизненные (представления о добре, зле, счастье, цели, смысле жизни)

2. Универсальные:

а) витальные (жизнь, здоровье, личная безопасность, благосостояние, семья, родственники, квалификация, правопорядок и т. д.)

б) общественного признания (трудолюбие, социальное положение и т. д.)

в) межличностного общения (честность, бескорыстие, доброжелательность);

г) демократические (свобода слова, совести, национальный суверенитет)

3. Партикулярные

а) привязанность к малой Родине, семье;

б) фетишизмы (вера в Бога, стремление к абсолюту)

В западном менеджменте активно используется такой культурный инструмент управления, как «стержневые ценности». Это понятие ввели в оборот Коллинз и Поррас в книге «Построенные навечно: успешные привычки дальновидных компаний». Они исследовали ряд компаний, добившихся прочного и долголетнего успеха на рынке. Причина, по мнению авторов, в том, что они остались верны своим стержневым ценностям. В то же время они оказались способны изменяться, даже коренным образом, и посмотреть в лицо новым трудностям. Исследование показало, что стержневая идеология определяет «живучесть» организации. Это последовательно поддерживаемое самобытное лицо компании, которое больше, чем товары, рыночные циклы, технологические прорывы, причуды руководства или конкретные лидеры определяет стабильность и успешное развитие компании в течение долгого времени. Эти стержневые ценности, уверяют авторы, равноценны генетическому коду компании. Есть даже такая позиция в компаниях – советник по стержневым ценностям, она очень напоминает наших бывших комиссаров и парторгов. И в целом можно сказать, что девиз современных бизнес организаций: *Added value* – добавь ценности!

Для того чтобы ценности не оставались простой декларацией, их необходимо перевести в принципы, т. е. основопола-

гающие правила жизнедеятельности фирмы. Они помогают раскрыть смысл, который вкладывается в обозначенные ценности в конкретной организации.

Например, **ценности и принципы Hewlett Packard**: созидание (мы осуществляем вклад в область наших интересов, мы не занимаемся копированием); новаторские продукты (мы располагаем широким выбором оборудования); фундаментальные улучшения (то, что мы делаем, приводит к реальным и позитивным изменениям в жизни наших потребителей); эффективность работы людей в организации (мы нацелены на улучшение того, как люди живут и работают).

Ценности и принципы издательского дома «АБАК-ПРЕСС»: этичность и ответственность (бизнес для нас – благородное дело, отвечать за свои слова и выполнять свои обещания – не чистоплюйство, а наш рациональный выбор и вопрос прибыли); будущее за честными компаниями (качество наших продуктов и высокий уровень обслуживания позволяет нам не пользоваться запрещенными приемами, быть этичными для нас так же естественно, как дышать, мы выигрываем в хорошем стиле, и это доставляет нам удовольствие); команды (результат и качество продукта полностью зависят от внутренних вложений каждого, и наоборот, самореализация и личностный рост каждого обусловлены нашими общими достижениями, команды для нас – лучшая школа индивидуальности).

Ценности и принципы туристического агентства TEZ TOUR: ответственность (мы ощущаем внутренний дискомфорт из-за невыполненной или некачественно выполненной работы); последовательность (мы приверженцы принятых решений); ориентированность на клиентов (все наши устремления направлены на создание продукта, востребованного клиентом, при этом интересы клиента стоят не ниже интересов менеджмента и/или акционеров); креативность (мы поощряем новаторство, ориентацию на успех, самоотдачу и творческий подход к делу); командность (у нас принято придерживаться командных принципов: устремленность к общим целям, сопричастность и взаимовыручка); профессионализм (мы ожидаем от всех членов команды эффективного выполнения поставленных задач на базе имеющихся у них знаний и опыта, а также способности к самообучению); команды – инициативная группа единомышленников, объединенная общими этическими нормами, едиными целями и устремлениями, которая способна профессионально и эффективно достигать стратегических целей компаний.

Философия компании « Aborn express».

«Aborn express» – это ее сотрудники, объединившиеся для того, чтобы по всему миру осуществлять необходимые для клиентов перевозки и доставку. Каждый работник является важным и ценным членом коллектива. Каждый прилагает все усилия для достижения наилучших результатов и обеспечения надежного, рационального и качественного обслуживания. Все сотрудники рассматривают как большую честь быть первым в своей области по степени удовлетворения потребностей клиентов; необходимо чтобы дела соответствовали такой репутации. Система ценностей «Aborn express» – это основа для корпоративного стремления к совершенству:

Удовлетворение клиента – это первоочередная задача для каждого сотрудника и конечная цель любой работы. Экономичное по затратам, постоянное удовлетворение потребностей клиентов служит основой в нашем бизнесе.

Стратегия, цели и задачи, разработанные для обеспечения полного удовлетворения потребностей клиентов, финансовое здоровье корпорации, а также развитие и поддержка ее сотрудников – это четко обозначенные, проповедуемые и всеми принимаемые принципы;

Руководство добивается, поощряет и рассчитывает на отличное выполнение своих обязанностей всеми сотрудниками корпорации. Ожидается, что отличным будет качество и количество работы, выполняемой каждым работником в любой сфере как ради наших клиентов, так и для товарищей по работе. «Делать работу правильно с первого раза» – основной девиз любой деятельности.

Во всей организации поощряется и поддерживается инициативность и изобретательность при ведении дел и решении проблем.

Роль и степень ответственности каждого сотрудника четко определена. Активная совместная деятельность на пользу наших клиентов и в поддержку стратегии и целей «Aborn express» – ценна и похвальна.

Система вознаграждения учитывает вклад и достигнутые результаты каждого сотрудника, которые помогают лучше удовлетворить потребности клиента, снижают затраты и увеличивают прибыль.

Результаты применения на деле системы ценностей «Aborn express» следующие:
- качественное обслуживание клиентов;
- плодотворная рабочая среда для наших сотрудников;
- соответствующее вознаграждение для держателей акций корпорации.

Toyota для японцев – предмет культа. Но производственная система Toyota родилась еще тогда, когда в Японии не было ни моды на машины, ни самих машин. До 1933 года основатель компании – Сакиши Тойода – производил ткацкие станки. В Toyota уверяют, что посещение музея – лучший способ постичь суть бережливого производства. Хрупкая девушка- экскурсовод садится за ткацкий станок и совершает быстрые движения обеими руками. Челнок с продольной нитью скользит через нити поперечные, получается ткацкое полотно. Потом девушка пересаживается за другой станок и делает то же самое, но уже одной рукой. Этот модернизированный агрегат в 1890 году придумал Сакиши Тойода, наблюдая за тем, как ткет его мать. В 1896 году Сакиши Тойода изготовил похожий станок с ножным приводом. «Впоследствии станки тоже постоянно совершенствовались», – резюмирует сотрудница музея. Это и есть одна из двух основ менеджмента качества Toyota – кайдзен, или постоянная работа по созданию производственной ценности. Другой пример неизменного совершенствования – «высокоскоростной ткацкий автомат». Сакиши Тойода изобрел его вместе с сыном Кииширо в 1924 году. В станках того времени обрыв нити приводил к браку. Отец и сын Тойода придумали устройство, которое в таком случае останавливало бы станок. Изобретение дало начало принципу дзидока. Это составляющая кайдзен, которая означает соблюдение стандартов качества в процессе производства. При обнаружении брака работа сразу останавливается до устранения неполадок. Второй столп, на котором держится Toyota, - система just in time («точно вовремя»; японского названия у нее нет, поскольку принцип частично позаимствован у американских супермаркетов). Система появилась уже в автомобильный период развития компании. В конце 1920 годов Кииширо Тойода побывал в США, после чего загорелся идеей разработать японский автомобиль. Но спрос на машины в Японии был невелик, и Тойода не мог, как Генри Форд, сделать автомобиль конкурентоспособным при помощи массового производства. Он решил производить только то, что нужно, когда нужно и сколько нужно.

Недопонимание системы ценностей своей компании, а также системы ценностей потенциальных потребителей может привести к существенным проблемам.

Некая компания с консервативными традициями и моралью, руководством, исполненным гордости за свои высокоэтичные стандарты, купила сеть ресторанов «fast-food», которые имели местные франшизы по всей стране. К большой досаде руководство компании обнаружило, что один из самых больших ресторанов уже практически превратился в местный бордель. Жизнедеятельность в этом городке была настолько связана с этим рестора-

ном, что его закрытие повлекло бы за собой риск привлечь к компании определенное внимание. А именно этого компания хотела бы избежать любой ценой. Менеджеры задавали себе вопрос: «Не лучше ли было бы более точно знать, к чему приведет это приобретение».

Еще один пример, иллюстрирующий сложность соотношения систем ценностей сотрудников и потребителей, которая проявляется порой в проблематичности понять друг друга.

Один из салонов красоты добился успеха, предоставляя услуги «бизнес» и «премиум» класса компетентным потребителям, принадлежащим к определенному социальному слою, владеющим информацией об услугах и обладающим определенным опытом в приобретении подобных услуг. Позже руководство салона, испытывая определенные финансовые трудности по причине недостаточного количества клиентов, решило предоставлять упрощенные услуги, их менее дорогой вариант, которые можно было продавать менее требовательным потребителям. Сотрудники, мастера и администраторы, оказались не в состоянии работать с новыми потребителями. Ни одна из групп сотрудников не была смотивирована понять новый тип потребителей, поскольку они подсознательно относились к новым клиентам с пренебрежением.

Материалы для чтения

Каждый человек, руководитель он или рядовой сотрудник, вкладывает свой смысл в понимание той или иной ценности, поэтому при изучении ценностный ориентаций необходимо уточнять, что имеется в виду при провозглашении ценности.

Ниже предложена интерпретация некоторых ценностей.

Безопасность – может выражаться и в стремлении сохранить коммерческую тайну, и в заботе о сохранении организации, и в обеспечении невредных и неопасных условий труда.

Благополучие – нацеленность на материальное благополучие, как условие реализации потребностей человека, его семьи.

Взаимозаменяемость – ценность, позволяющая организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатных ситуациях в самой организации.

Гармония – ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо от того эффективны ли данные явления или нет, главное не нарушать равновесие, гармоничность отношений.

Гибкость – нацеленность на гибкость побуждает работников к эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных групп способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменение окружающей среды.

Дисциплина – ориентирует на соблюдение норм, регулирующих поведение сотрудников в организации, способствует достижению целей организации, четкой организации трудового процесса, согласованности деятельности различных подразделений.

Изменения – воспитание в сотрудниках нацеленности на изменения позволяет избежать некоторых негативных явлений (сопротивление изменениям, боязнь неопределенности, консерватизм в принятии решений, избегание риска), а также побудить сотрудников к инновационной деятельности, повышению квалификации и обучению, способствует ускорению процесса трудовой адаптации, освоению новой технологии и техники.

Инициатива – внедрение данной ценности формирует активную жизненную позицию работника, способствует развитию организации, свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате.

Карьера – данная ценность способствует стремлению повышать квалификацию, проявлять инициативу, поиску возможности отличиться, выделиться, если сочетается с нравственными ориентирами, то способствует развитию организации.

Качество – ориентация на данную ценность позволяет формировать имидж организации, поддерживать «марку» в глазах потребителей и конкурировать на рынке.

Клиент – ориентация на требования, которые предъявляет клиент к деятельности организации (качество продукции, ее полезность, универсальность, вежливое, внимательное отношение), способствует развитию, повышению конкурентоспособности, способствует закреплению постоянных клиентов, их приверженности данной организации.

Коллектив как ценность характеризует приверженность сотрудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нем. Со-

трудник чувствует себя защищенным, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне его. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплоченным коллективом.

Многие явления, поведение работника могут отражать ориентацию на различные ценности. Например, работник задерживается, чтобы закончить работу – это может свидетельствовать об ориентации на ценность «самопожертвование» или «карьера», или «коллективизм», или «материальное благополучие», а может, и на все сразу. С другой стороны, разные явления могут указывать на одну ценность. Например, вежливое обращение, внимание к требованиям клиентов, изучение мнения клиентов говорит об ориентации на ценность «клиент».

Вопросы для самопроверки

1. Почему корпоративная идеология представляет собой фундамент, на котором строится корпоративная культура?
2. Каковы основные функции корпоративной идеологии?
3. Что включает в себя миссия организации? В чем состоит «принцип социальной трансляции» миссии?
4. Какова технология разработки миссии?
5. В чем состоит социальная значимость миссии?
6. Как соотносятся видение и миссия?
7. В связи с чем возникают ценностные отношения?
8. Что такое ценностный образ группы?
9. Какие связи существуют между базовыми представлениями и провозглашаемыми ценностями?
10. В чем функциональная роль существования ценностей?

Вопросы для обсуждения

1. Выберите для анализа 3–4 формулировки миссии сервисных компаний. Проанализируйте их, оценивая по следующим параметрам: содержание, полнота информации, сила влияния на заинтересованные группы, лаконичность.

2. Для вычленения ценностей в организации используется методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича. Охарактеризуйте данную методику и покажите, как она может быть применена при работе с корпоративными ценностями.

3. Проанализируйте статью Лоуренс М. Фишер «Как Dell возрождал свою душу»: каковы ключевые ценности компании, как она пришла к этим ценностям?

4. Прокомментируйте с точки зрения корпоративной культуры слова Ж. П. Сартра: «Человек приговорен к свободе, что означает: приговорен к ценностному способу управления своим поведением».

5. Подготовьте сообщение, раскрывающее смысл высказывания Э. Шейна «Мы говорим организационная культура, подразумеваем – культура лидера».

Рекомендуемая литература

1. *Архангельский Г. А.* От удовлетворения потребителя к реализации ценностей // Рекламные идеи. – 2003. – № 1 (42). – С. 52–53.

2. *Глызин Л. А.* Миссия, создающая успех // Управление персоналом, 1999. – № 12. – С. 28–39.

3. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – Ростов н/Д., 2001.

4. *Кеннет М.* Ценностноориентированное управление (революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личному процветанию) / М. Кеннет. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005.

5. *Тесакова Н. В.* Миссия и корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова. – М. : Рип-холдинг, 2003.

6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн. – СПб. ; М. ; Харьков ; Минск, 2002.

2.4. Корпоративное нормотворчество

2.4.1. Корпоративные правила

Чтобы корпоративная культура стала интегрированной частью организации, ее следует систематизировать – представить через систему корпоративного нормотворчества (ценностно-нормативную культуру). Под системой корпоративного нормотворчества мы понимаем синтез образования, свода правил (управленческие установки, корпоративные, этические кодексы) и контроля. Вне этой системы своды правил не могут считаться элементом корпоративной культуры.

В основе свода правил лежат *управленческие установки* – решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки, которые все вместе предназначены для воплощения избранных идеологем в практику деятельности корпорации. Они составляют первый шаг для освоения идеологем, для перевода их на язык конкретных требований к работникам. Например, если в организации идеологема – качество, то для работников должны быть сформулированы конкретные показатели качества, средства и сроки достижения определенных уровней качества, поощрения за качество, налажен периодический контроль за ним и т. п.

Правила – договорный порядок, необходимый для осуществления идеологем и управленческих установок.

О правилах уместно говорить в связи с действиями, которые имеют коллективный и регулятивный характер. Это заложено в самой грамматике данного понятия: как подчеркивал Л. Витгенштейн[13], «невозможно, чтобы правилу следовал только один человек и всего лишь однажды». Но ни одно правило не содержит в себе способ его применения на практике. Знание «правила (знать «что», «зачем» или «почему») принципиально отлично от знания того, как его применять на практике («как»). Иными словами, установлением правила еще ничего не решено, поскольку в реальной жизни мы

[13] Логико-философский трактат // Философские работы. Ч. 1 / пер. с нем. М. С. Козловой. М. : Глозис, 1994. С. 43.

наблюдаем нечто совсем другое, а именно практику следования правилу.

Когда мы говорим о правилах, как элементе корпоративной культуры, мы подразумеваем, что корпорация выстраивает систему обучения правилам (это может быть обсуждение, объяснение и т. д.). Правила должны быть познаны, но этого недостаточно, необходима практика – тренинги, где эти правила будут применяться в различных ситуациях, с учетом некоторого «фонового понимания правил». В заключение необходим контроль, мониторинг, который, с одной стороны, отслеживает правильность-неправильность применения, исполнения правил и через него осуществляется поощрение-наказание, а с другой стороны, позволяет оценить, насколько конкретные правила эффективны в сложившихся ситуациях.

Если предположить, что ключом к разрешению проблемы следования правилу служат лишь практики научения, дисциплинирования, коррекции, тренировки, и т. п., то мы получаем достаточно механическую модель сообщества и человеческого поведения. Следование правилу в этом случае больше напоминает применение технических норм, но не к этому стремится корпоративная культура.

Во-первых, важно помнить, что рассмотрение одного отдельно взятого правила также неправомерно, как и рассмотрение отдельно взятого человека, поскольку правила, в конечном счете, образуют целостные стили или формы жизни, и именно у них, а не у отдельных правил, есть последователи. Во-вторых, «по ту сторону» правил и муштры должен находиться акт этического принятия некоторой совокупности правил как собственного стиля или формы жизни. В-третьих, кроме внешней дисциплины или обучения-коррекции необходимо учитывать обучение как «работу над собой», как самодисциплину, что не тождественно просто «интериоризации» некоторых правил.

Преданность правилам или образу действия может пониматься двояко: следует различать техническую и экзистенциональную самоотдачу или преданность.

Техническая самоотдача и соответствующие правила могут существовать и длиться благодаря коллективному принуждению, но коллектив «можно бросить или обмануть». Иными словами, техническая самоотдача не может служить основанием реальности.

Экзистенциональная самоотдача – это преданность образу действий или форме жизни, а не каким-либо отдельным правилам (играть по правилам футбола – это одно, а быть футболистом – нечто другое). Любая профессиональная деятельность предполагает внутренние критерии совершенства, которые не описываются лишь техническими навыками.

Инкорпорирование норм и правил очень важный процесс, который невозможно пускать на самотек. Корпоративное обучение имеет несколько направлений. Можно выделить наиболее важные течения: *получение знаний и навыков*, необходимых при выполнении деятельности (повышение квалификации*), вовлечение в информационный процесс* (это может быть корпоративный образовательный электронный портал, внутриорганизоционные семинары, участие во внешних семинарах и конференциях и т. д.); *постижение норм и ценностей корпоративной культуры* организации; и так называемый тимбилдинг.

Цель программы «MetroОбразование» – подготовка специалистов, способных эффективно работать в новых торговых залах. Это означает, что именно компания определяет, чему учить, и компании доверено право оценки качества обучения. Задача учебных заведений – обеспечить набор учащихся на торговые специальности и организовать учебный процесс. Metro организовала преподавателям стажировку в Образовательном центре розничной торговли Магдебурга (Германия) для повышения квалификации и последующей разработки специальной учебной программы для студентов. Metro Groupсамостоятельно решает кадровые вопросы, используя свои внутренние резервы для заполнения вакантных позиций: 95% вакансий менеджеров среднего звена заполняется за счет внутреннего продвижения. Перспективу карьерного роста имеет каждый сотрудник Metro, т.к. заполнение менеджерских позиций производится посредством участия в открытых конкурсах и последующего прохождения тренинговых программ. В среднем, 1 год нужен рядовому сотруднику, чтобы вырасти до позиции заместителя руководителя отдела и еще 1

год, чтобы пройти конкурс на позицию руководителя отдела. Компания заинтересована в привлечении и удержании обученной «под себя» молодежи, готовой сразу же включиться в работу и войти в кадровый резерв.

Сейчас **тимбилдинг** – это некий симбиоз. Можно разделить это направление на два «жирных мазка»: на *HR-события* и на *корпоративные события*. Корпоративные события – это приключения и тематические праздники, HR-события – это тренинги, программы, которые своей целью преследуют управление персоналом и развитие персонала, командообразование. Работа по HR-событиям в свою очередь подразделяется на *тимспирит,* т. е. создание командного духа, того самого настроения, ради которого многие и запрашивают эти события; и так называемые *командные навыки*, т. е. определенный уровень умения взаимодействовать в команде, и сюда же относится командное управление, командный менеджмент. Однако командные подходы и тем более командный менеджмент применимы далеко не во всех компаниях, далеко не во всякой корпоративной культуре и не во всех сферах бизнеса. Где-то нужен четкий авторитарный иерархический стиль управления, и командный менеджмент там совершенно ни при чем, а в каких-то компаниях, в корпоративных культурах он очень может быть уместен.

Сегодняшний тимбилдинг отличается от разнообразных советских форм своей целенаправленностью именно на построение команды и на то, чтобы сделать этот процесс управляемым, чтобы не просто возникало какое-то сплочение, а сплочение для достижения того, что было в изначальном заказе. Важно, что кто-то управляет эмоциями, которые люди испытывают во время программ, создает именно те эмоции, которые позволяют решать задачи. Если просто вывезти людей, дать им поиграть в футбол, они получат эмоции, кто-то будет рад, что он играет, кто-то забьет три гола и будет безумно горд, счастлив. Но какого направления эмоции они получат? Вокруг кого они сплотятся, вокруг какой идеи, вокруг чего, зачем?

В российской культуре есть такая традиция: команда там, где соревнование. В «веревочных» тренингах стараются

соревнований избегать, ведь где соревнования, там и проигравший, а зачем нужно соревнование внутри компании, если им нужно работать над одним делом?

2.4.2. Корпоративные кодексы

В своем развитом виде правила образуют кодекс фирмы (корпоративный кодекс) как свод взаимосвязанных правил труда, поведения, отношений, в своей совокупности образующих договорный порядок корпорации, действующий наряду с административно-правовым порядком, но в отличие от последнего не имеющий юридической силы, а выступающий в виде «морального контракта» между сотрудниками.

Корпоративный кодекс – это документ, который формулирует принятые в компании правила поведения, основой которых является построение желаемой корпоративной культуры.

Главная функция кодекса – интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации, введение большей определенности в организационную среду. Другая его функция – формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующих фактическое поведение (привычки, традиции).

Первые корпоративные кодексы появились в США в начале XX века. Первоначально это были короткие формулировки основных идей, например, «Компания придерживается стандартов американской системы свободного предпринимательства», а также перечни некоторых норм обращения с клиентами и соперниками. Следующая стадия развития корпоративных кодексов наступила в начале 50-х годов XX века, когда после нашумевших процессов против крупных компаний в кодексы стали включать некоторые положения антимонопольных законов, принимавшихся в США в 1890, 1914, 1936 годах. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции о том, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

По исследованию специалистов Университета штата Вирджиния, раньше, чем у других, своды корпоративных правил появились в компаниях, занятых в сфере страхования и услуг.

Американская ассоциация менеджеров опубликовала кодексы различных фирм с оценкой их эффективности. Исследования показали, что кодексы, содержащие общие положения («не воруй»), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодексы должны как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику организации, в которой они принимаются.

Этапы создания корпоративного кодекса:

1-й этап. С чего начать? Кому и зачем нужен кодекс? Необходимо помнить, первоначальное требование: заинтересованность руководства организации. Хотя, несомненно, часто первые, кто задумываются о создании кодексов, – это отделы по работе с персоналом, отделы по связям с общественностью, сотрудники которых прошли курсы переподготовки или недавно закончили вуз. Первый этап – ответ на поставленные вопросы занимает немного времени.

2-й этап. Формирование целей, которые являются, по сути, проектом будущего кодекса. Проект это не программа, в нем нужно четко определить цели, какие ресурсы необходимы. Целью может стать, например, возрождение традиций. Технология ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ: *research* – исследование, *action* – деятельность, *communication* – связи, *evaluation* – оценивание (мониторинг): проблему необходимо исследовать, из чего она могла возникнуть; определить, какие действия необходимы для ее решения; какие связи нужны для реализации кодекса, для всей ли организации этот кодекс или для отдельного подразделения; проект требует постоянной экспертной оценки, необходима презентация коллективу. Здесь необходима работа через кейс-технологии – накапливаются случаи (протоколы, приказы, анкетирование), в которых отражены конфликты. Составляется список типичных конфликтов.

3-й этап. Привязка кодекса к стратегическому планированию компании, выяснение миссии организации, которая

связана со стратегическим планированием, так как миссия – это принятие на себя дополнительных социальных обязательств (это всегда больше, чем цель).

4-й этап. Создается конкретное содержание кодекса. Кодексы различаются по содержанию и по объему. Кодекс может включать 2 части: одна для внутреннего пользования, другая для внешнего. Возможные части кодекса: цель; миссия; видение; корпоративные ценности, лежащие в основе социальной ответственности перед обществом, корпоративной ответственности, которую сотрудник принимает добровольно, даже если ценности корпорации отличаются от ценностей общества, профессиональной ответственности, персональной ответственности, ответственности организации перед сотрудниками и т. п.; отношение к обществу, профессиональной деятельности, продукту этой деятельности, своим сотрудникам, потребителям, партнерам и конкурентам (кодекс может включать правила корпоративного управления (управленческую иерархию, внешние и внутренние коммуникации, кадровую политику, аттестацию, оплату труда, социальные гарантии, систему продвижения по служебной лестнице, систему обучения и стимулирования) – эта часть, чаще всего, предназначена для внутреннего пользования; основные традиции и ритуалы (другие проявления знаково-символической системы – историю, мифы, героев,); а также описание элементов объективной корпоративной культуры, например, одежды сотрудников, фирменного стиля и т. д..

5-й этап. Внедрения кодекса.

Структура корпоративного кодекса, в первую очередь, определяется значащими для организации элементами корпоративной культуры.

Можно предложить следующую структуру для документа (т. е. корпоративные правила, содержащие следующую информацию):

- Общий обзор организации. Специализация. (История).
- Миссия. Видение. Ценности.
- Оргструктура в целом (ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают).
- Что Вы можете ожидать от нашей компании.

- Что компания ожидает от Вас.
- Политика открытых дверей и открытой коммуникации в компании. Внесение предложений.
- Отношения с клиентами.
- Взаимоотношения внутри Компании.
- Основные принципы работы.
- График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов. Сверхурочные работы.
- Праздничные дни. Корпоративные праздники.
- Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам. Другие отпуска.
- Временная нетрудоспособность.
- Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.
- Внешний вид и поведение.
- Курение. Спиртные напитки.
- Помещения. Правила использования сотрудниками и посетителями.
- Документы и информация. Дисциплинарные меры.
- Материальная ответственность работников.
- Политика в области притеснений на рабочем месте.
- Политика в области трудовых споров.
- Личное дело работника.
- Общие собрания и собрания внутри подразделений.
- Оборудование и транспорт компании.
- Использование компьютеров и электронной почты.
- Служебные расходы.
- Использование оборудования и собственности компании в личных целях.
- Безопасность.
- Общие принципы.
- Корпоративные правила и сотрудник.
- Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.
- Контроль
- Внесение предложений по изменению Правил.

Кроме этих положений, можно включить другие разделы: классификация персонала, испытательный срок; система оплаты труда, гарантии и компенсации, выдача заработной платы, системы стимулирования, страхования, программы помощи работникам; обучение и развитие персонала, повышение квалификации, аттестация, продвижение по службе; прекращение трудового договора, увольнение по инициативе администрации, увольнение по инициативе работника, собеседование при увольнении, возвращение собственности компании, запросы на предоставление информации после увольнения.

Кроме создания самих правил и требовательности руководства, необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки того, работают ли правила или же являются, на самом деле, обычной декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу.

Примеры кратких этических кодексов:

Мебельный салон «СтатуС»:

- мы сделаем свой бизнес искусством;
- мы молоды и мобильны, но у нас есть опыт;
- мы умеем спорить и убеждать, но готовы выслушать ваше мнение и убедиться в вашей правоте;
- мы не обещаем сделать быстро, но обещаем сделать хорошо;
- мы не обещаем сделать дешево, но хотим, чтобы интерьер вашего дома соответствовал вашим возможностям, вашему вкусу и сегодняшним требованиям к качеству жизни;

Салон красоты «ГРАНЖ»:

- не забывайте, что улыбка – символ дружбы и расположения, она ничего не стоит, но дает очень много;
- наша цель – полностью оправдать ожидания клиента;
- никогда не говорите «нет», «невозможно», только «давайте вместе решим, что можно сделать»;
- уважайте клиента – разговоры по мобильным телефона в салоне запрещены;
- помните, что умение слушать – это навык, необходимый для того, чтобы суметь понять, запомнить и быть в состоянии ответить.

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

В сети ресторанов и отелей «Мевенпик» у входа вывешена медная табличка с текстом:

- мы бескомпромиссны, когда речь идет о требовании высшего качества изделий, которые мы покупаем и продаем;
- предлагаемый нами ассортимент очень разнообразен и является выражением истинного оптимизма;
- мы соблюдаем все правила гигиены;
- атмосфера в наших ресторанах приятна и располагает к отдыху;
- все, что мы можем сэкономить благодаря хорошей организации труда, должно идти во благо нашим клиентам, выражаясь в снижении цен на наши услуги;
- все, что мы предлагаем посетителям, является предметом нашей гордости
- мы стараемся вести дело аккуратно и корректно;
- мы обслуживаем своих клиентов вежливо и предупредительно;
- мы хотим, чтобы наши служащие радовали посетителей хорошим настроением и любезностью;
- во всех наших начинаниях должны сквозить свежие мысли.

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

Пансионат «Уральская Венеция» – стандарт на общение с клиентом:

- я помню главную заповедь врача: «не навреди» – не навреди ни словом, ни взглядом, ни делом!
- любая информация о здоровье моего клиента является конфиденциальной;
- каждый клиент достоин моего внимания и уважения, я прислушиваюсь к любому его пожеланию;
- при встрече с клиентом я посылаю ему импульсы моих симпатий – словом, взглядом, жестом я даю понять клиенту, что он мне интересен;
- внимательно выслушиваю его жалобы, пожелания, после этого задаю уточняющие вопросы, выслушав ответы на них, объясняю свои рекомендации;

- ни один вопрос клиента я не оставляю без ответа. Доверие между клиентом и врачом – залог успеха;
- я делаю только то, в чем не сомневаюсь;
- я всегда вежлив, никогда не раздражаюсь;
- я никогда не обременяю клиента своими проблемами и жалобами;
- я не обсуждаю коммерческие вопросы с клиентом;
- я всегда выполняю свои обещания, данные клиенту;
- мы строим с клиентом долгосрочные отношения.

2.4.3. Корпоративные нормы

Нормы – это особые правила, выработанные группой и определяющие, что и как должны делать индивиды в различных ситуациях, т. е. они описывают ситуацию или обстоятельства, в которых выполняются конкретные правила. Большинство норм, регламентирующих организационное поведение, внедряются через санкции, применяемые руководством или другими членами организации, и/или через интериоризацию (внутреннее усвоение, принятие) правил.

У правил есть субъект, у норм его нет, последние стихийно производятся средой. Нормы представляют собой технику, при помощи которой ценности оформляются в «вещество», «ценную вещь». Другой важной характеристикой, отличающей правило, является разделяемость правила другими членами организации или, по крайней мере, группы. В то время как норме можно следовать, находясь среди людей, эту норму не разделяющих. Это может вызвать неодобрение, но сам смысл поведения останется сохраненным.

Нормы и правила не являются чем-то статичным. Это динамические требования, которые имеют тенденцию изменяться под воздействием определенных факторов. Они сохраняются на индивидуальном уровне до того момента, пока их соблюдение является функционально полезным для организации, группы или отдельных людей. В противном случае они могут сохраниться лишь в нормативных документах. Например, нормы поведения – требования к одежде, к манере разговора, стилю общения. Эти требования будут меняться в зависимости от того, с какой ценностью согласуются нормы поведения в данной организации. Если «иерархия», «автори-

тет», «власть» являются ценностями на фирме, то руководитель будет одет подчеркнуто строго, будет держать дистанцию в разговоре, в поведении, использовать статусные знаки. Если ценностями являются «сотрудничество», «демократия», «творчество», «изменения», то и одежда руководителя и манера общения будут более демократичными.

Нормы можно подразделить на обычаи-нормы, нарушение которых не угрожает целостности группы, обычаи напоминают правила приличия; нравы – более строгий вид норм, к нарушениям нравов группа применяет жесткие санкции, вплоть до исключения из группы, нравы составляют групповую мораль, или нравственность, законы – это третий вид норм. Законы можно подразделить на образовавшиеся из обычаев, являющиеся кристаллизацией традиционной практики и результатом формальной деятельности организации, выраженные в правилах, кодексах и зафиксированные в документах.

Табу – термин, представляющий собой категорический запрет на определенные действия по отношению к табуированным предметам. Табу представляется как нечто само собой разумеющееся и является символом членства в группе. В основе табу лежат убеждения о нежелательности или даже опасности определенных действий. В некоторых организациях существует табу на разглашение ее сотрудниками информации о размере получаемых ими окладов.

Нормы выполняют жизненно важные для организации функции:

– позволяют стандартно реагировать на ситуации, стабилизируя отношения;

– обеспечивают предсказуемое поведение окружающих в различных ситуациях;

– избавляют работников от неопределенности во взаимодействиях с окружающими;

– организуют эффективное осуществление совместной деятельности;

– создают «лицо» каждой организации.

Процесс нормообразования есть одновременно и механизм становления и развития неформальных отношений в организации: сформировавшаяся система норм способствует,

с одной стороны, росту привлекательности членов организации, а с другой – усиливает групповое давление (негативные санкции) в отношении тех, кто в своем поведении отклоняется от принятых.

Когда правила осваиваются настолько, что переходят в нормы – они исключаются из кодекса, поскольку соблюдаются в силу привычки. Нормы образуют естественную основу корпоративной культуры, ее этос. *Переход идеологем в кодекс, а кодекса в этос – важное достижение в целеустремленном развитии корпоративной культуры.*

К системе корпоративного нормотворчества (ценностно-нормативной культуре) относится и *этическая экспертиза* – анализ новых проектов, влияющих на репутацию организации.

Материал для чтения

В системе корпоративного нормотворчества последнее время появилась работа с компетенциями. Термин *«компетенция»* – отнюдь не изобретение наших дней. Согласно словарю Webster, оно возникло в 1596 году. Однако только в последние десятилетия значение этого понятия и его влияние на управление и образование стало постоянно расти. Компетенция – это способность компании и ее персонала исполнять требуемый функционал в соответствии с определенным видением, миссией и ценностями. Несмотря на возрастающую популярность этого термина, все еще нет его общепринятого определения, и хотя некоторые попытки определить его уже были предприняты, все еще не найдена точка отсчета, относительно которой можно оценивать различные подходы в определении и использовании термина «компетенция».

Ричард Бояцис, один из основателей концепции компетенций, писал в своей книге, что компетенция – «основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы» (Boyatzis, Richard E. (1982), The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons)[14]. Это может быть мотив, черта,

[14] Цит. по: *Спенсер Лайм М. (мл.), Спенсер Сайн М.* Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы : пер. с англ. М.: HIPPO, 2005. С. 125.

аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется. Далее, относя все эти понятия к области компетенций, Бояцис утверждает, что они образуют своего рода иерархию в структуре личности, и каждая компетенция может существовать на различных уровнях: мотивы и черты – на бессознательном, образ «Я» и социальная роль – на сознательном, а навыки – на поведенческом уровне.

Можно попытаться провести параллели по компетенциям должностей определенного уровня. Например, должности руководителей, вероятно, будут иметь определенный набор качеств, отличающийся от набора должностей уровня специалистов. Часто такой набор для руководителей называют *лидерскими компетенциями*.

Приступая к составлению компетенций, нужно понять, что нет абсолютно правильного списка качеств. Потому что бизнес процессы и стратегии каждой компании весьма специфичны, следовательно, требования к сотрудникам тоже уникальны.

Составляя список личностных качеств, нужно поставить экспертам четкое ограничение по количеству качеств на должность, объяснив, что перечень даже из 10 качеств приведет к тому, что будет потерян фокус. Все хорошие качества сотруднику нужны, но не все находятся в фокусе. Принципиально сконцентрироваться на самых важных, *ключевых качествах*, которыми обладают успешные сотрудники на данных должностях. Этим качествам необходимо присвоить вес в баллах, скажем, по 5-балльной шкале, – *степень проявления*. Важно дать определение этим качествам. Эксперты, описывая качества, должны определить, в каких *поведенческих примерах* эти качества проявляются. На каждое качество нужно определить несколько таких ситуаций. Например, описывая инициативность, можно использовать такие поведенческие примеры: «ставит перед собой задачи, не дожидаясь указаний руководства» или «стремится участвовать в новых проектах, рассматривая их как возможность приобретения новых знаний и навыков».

Таким образом, компетенции имеют определенную структуру: название, определение, набор поведенческих индикаторов. К слову сказать, совершенно не важно, как называется компетенция – вся суть характеризуемого ею поведения содержится в описании. Соответственно, за одним и тем же названием в разных компаниях могут скрываться совсем разные компетенции.

Приведем следующий пример работы с компетенциями. Элемент «Компетенция» разворачивается до четырех блоков, формирующих общую систему, соответствующую системным принципам эффективности: «клиенты», «обучение и развитие», «финансы» и «бизнес-процессы» – их еще называют *кластеры компетенций*. Эти блоки отражают системные противоположности внутреннего и внешнего, с одной стороны, и отношений и процедур – с другой (для управленческих компетенций этими противоположностями являются способности: «управлять собой», «управлять другими», управлять финансами», «управлять процессами»). Например, блок «клиенты» связан с внешними отношениями, а блок «обучение и развитие» – с отношениями внутренними. Блок «финансы» – это внутренние процедуры, а «бизнес-процессы» – это процедуры, определяющие взаимодействие компании с внешней средой. Если говорить о менеджерах, то для них четыре основных блока компетенций могут быть названы «коммуникации», «управление собой», «аналитические способности» и «исполнительское мастерство». Примером компетенции «коммуникации» может быть «ведение результативных переговоров», «разработка новых услуг и путей стимулирования спроса» и т. д. Каждый из четырех основных блоков будет включать в себя три элемента: а) технологические знания и профессиональные навыки, б) умение управлять и работать в команде, в) мотивы и соответствие ценностям.

Каждая должность имеет свой профиль, отражающий требуемый уровень развития каждой из компетенций для данной должности. Именно этот профиль используется для проверки соответствия компетенций сотрудника компетенциям должности с целью принятия индивидуальных кадровых решений.

Как пример приведем модель профессиональной компетенции, представляющую собой определение и описание ряда личностных характеристик, а также особенностей мотивации, которые связываются с высокопрофессиональным выполнением обязанностей внутри той или иной категории работников. Данная модель профессиональной компетенции не является описанием всех способностей и свойств, которыми должен обладать специалист, – указываются лишь основополагающие характеристики. Мотивы и личностные свойства, в определенном смысле, являются центральным моментом, который обусловливает поведение. Значительная часть действий, предпринимаемых сотрудником, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации.

Вопросы для самопроверки

1. Синтез каких элементов рождает систему корпоративного нормотворчества?
2. Какую роль в рассматриваемой системе играют управленческие установки?
3. Что представляют из себя корпоративные правила?
4. Опишите шаги создания корпоративного кодекса.
5. В чем состоит отличие «корпоративных правил» от «корпоративных норм».

Вопросы для обсуждения

Подготовьте сообщения по темам:

«Тимбилдинг: цели, задачи, технологии »

«Команда. Роли в команде»

«Деловые игры – технология корпоративного обучения»

Рекомендуемая литература

1. *Кунде И.* Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / И. Кунде. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2002.

2. *Тесакова Н. В.* Миссия и корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова. – М. : Рип-холдинг, 2003.

3. *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. – М. : ОАО «Тип», 2000.

4. *Лайн М.* Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе ; пер. с англ. – М. : Hippo, 2005.

Пример «Модель профессиональной компетенции консультанта-маркетолога»

1. Свойства профессиональной компетенции на уровне мотивации

Профессиональное качество	*Определение*	*Примеры поведения в типичных ситуациях*
Заинтересованное отношение к клиентам	Искренняя заинтересованность в успехе и благосостоянии клиентов; забота о людях, а также об организации в целом. Поиск информации о клиенте, которая может понадобиться в дальнейшем.	▪ может непрерывно осуществлять поиск информации о клиенте; ▪ способен самостоятельно определить случаи, в которых производительность работы не соответствует требованиям клиента; ▪ сосредоточен на личных потребностях клиента, еще до того как будут исследованы технические параметры; ▪ выступает как личный друг и советчик клиента; ▪ способствует эффективному использованию положительных качеств, свойственных данному клиенту; предупреждает о возможных ошибках в ходе использования положительных черт личности; ▪ способен пожертвовать личным временем; ▪ обладает свойством эмпатии, искренней заинтересованностью и, во всех ситуациях, неизменно положительным отношением к клиенту.

2. Профессиональная компетенция на уровне личностных качеств

Профессиональное качество	*Определение*	*Примеры поведения в типичных ситуациях*
Гибкость мышления	Имеет живой ум, способен одновременно решать задачи на нескольких уровнях. Характеризуется гибкостью и подвижностью психики. Способность осмыслить ситуацию, используя метафоры и аналогии, что позволяет собеседнику проследить связи между явлениями.	▪ задает упорядоченные, позволяющие исследовать ситуацию, вопросы; ▪ определяет новые способы использования существующих ресурсов для различных целей; ▪ в равной степени компетентен, обсуждая общие концептуальные вопросы и конкретные приложения; ▪ помогает клиентам осмыслить существующие проблемы.

3. Необходимый уровень знаний и навыков
4. Дополнительная информация о технической компетенции

2.5. Знаково-символическая система корпоративной культуры

В тесном взаимодействии с ценностным аспектом культуры находится ее знаково-символическая система (событийная культура, культура внешней идентификации и социально-психологическая культура), которая в развитых корпоративных культурах приобретает характер целостной системы.

Знаково-символическая система является той формой, через которую осуществляется производство и воспроизводство культуры организации, ее постоянное функционирование. Иными словами, культура организации живет и действует на основе различных форм знаково-символической системы. Функционирование знаково-символической системы осуществляется во взаимодействии ее составляющих, которые в свою очередь включают в себя ряд элементов: 1) мифология и история, 2) традиции, 3) элементы объективной корпоративной культуры (дизайн помещений, корпоративный стиль, внешний вид сотрудников и т. д.), 4) система корпоративных коммуникаций. Все элементы данной системы призваны символизировать ценности предприятия.

> В качестве символов, выражающих философскую концепцию компании «Самсунг», – деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. «Самсунг» взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому еще одним символом развития является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растут хиноки, доход дают сосны»: вот так в символической форме, по-восточному понимается развитие. Социальный символ «Самсунга» – пятиконечная звезда, образованна взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспе-

чению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

Другой пример символа, выражающего заботу о благе и интересах клиентов и подчеркивающего гостеприимство и дружеское расположение к ним, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, существовал в знаменитой американской рекламной компании Лео Барнета. «Чаша румяных яблок была поставлена на стол в приемной. Цель этого – сказать посетителям, мы рады тому, что вы пришли, пока вы ждете – съешьте яблоко или возьмите его с собой, когда будете уходить, и скорее возвращайтесь обратно».

Знаки и символы выступают в процессе общения в качестве представителей (заместителей) других предметов и используются для получения, хранения, преобразования и передачи информации. С этих позиций корпоративная культура предстает как совокупность накопленных организацией сообщений и текстов, при помощи которых осуществляется коммуникация и ретрансляция человеческого опыта: знаний, смыслов и ценностей. Несмотря на то, что изучение «символических» составляющих корпоративной культуры дает лишь некоторые знания о культуре организации в целом, все же исследование этих характеристик является необходимым и важным, поскольку «символика» (видимые внешние факторы) отражает те или иные ценности, которых придерживаются люди в организации. Таким образом, символика предоставляет минимум информации о субъективном аспекте культуры и является существенным дополнением для изучения более глубоких уровней корпоративной культуры.

2.5.1. Корпоративная мифология

Одним из важных элементов знаково-символической составляющей является **корпоративная мифология**.

Содержательная часть корпоративной культуры существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют в организации и призваны в наглядной, живой, образной, но «закодированной» форме довести до

сотрудников ценности компании. Через мифологию могут быть объяснены все важнейшие проблемы организации, вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т. д. Приведение в движение мифологии, ее воспроизводство, превращение в акт социального общения осуществляется при помощи обрядов и ритуалов.

Миф – самый элегантный способ поднятия харизмы как отдельных личностей, например, лидера, так и всей компании. Миф должен распространяться со скоростью лесного пожара, и каждый рассказчик должен добавлять к нему что-то свое, расцвечивать его своими деталями и эмоциями. Миф отличается от простого рассказа, истории тем, что он не дает полной картины, он лишь слегка намечает контуры. Все остальное люди придумывают сами. Технология такова: если мы хотим позволить людям проявлять самостоятельное творчество, мы должны обеспечить им недостаток информации, нельзя давать конкретные данные. Если же при этом хотим обеспечить мифу высокую скорость распространения и долгую жизнь, тема мифа должна быть весьма интригующая. Особых проблем здесь нет, если не изобретать велосипед, а обратиться к стандартным сказочным сюжетам.

> Для создания героического мифа нужно всего несколько ингредиентов: Герой (будущий или действующий лидер), Враг (конкуренты, ОБЭП, бандиты, стихия и т. д.) Невинная жертва (коммерческая структура, молодая девушка, детский сад, просто невинные граждане, сотрудник или группа таковых). Обязательно нужно соблюсти условие недостаточности информации. Необходимо, чтобы эти сотрудники либо уже не работали, либо с загадочным видом хранили молчание. Написание сюжета – открываем любую детскую сказку.
>
> Тема сценария следующего мифа – вечна. Романтический миф. Идеальное средство воздействия на женский коллектив.
>
> Третий миф – Мистический. Самый распространенный – это озарение. Когда герой оказывается в особых, специфических условиях. И тогда ему открывается Истина или Великое Предназначение.

Любая классификация корпоративных мифов связана с той функцией, которую выполняет миф в этой организации. Исходя из этого мифологические сюжеты можно разделить на:

1. Мифы о том, как все зарождалось (практически в каждой компании существуют легенды о том, как директор компании разгружал вагоны или бегал куда-то с авоськами. Такой миф достигает сразу несколько целей. Он показывает, что «не боги горшки обжигают», «наш директор такой же, как и все», «надо делать то же, что и он, и тогда будет нам всем счастье»).

2. Мифы о том, что раньше было лучше (цель таких мифов – примирить прошлое и будущее, каким-то образом отнестись к прошлому). Очень часто подобные мифы связаны с героями.

Если в компании будет грамотный пиарщик, неважно на какой должности, то он сможет создать тот миф, который будет выполнять заданные функции. Для наилучшего внедрения в коллектив компании этот миф должен отвечать ожиданиям сотрудников, затрагивать их систему ценностей.

Внутриорганизационные мифы — это своего рода социальная ткань организации, пронизывающая все сферы ее деятельности. Они всегда незримо присутствуют.

В целом внутриорганизационные мифы в тех случаях, когда они по-настоящему организованы, то есть продуманы, созданы и внедрены, выполняют три основные функции:

1) настраивают на успех;

2) удерживают ситуацию в равновесии (*status quo*);

3) объясняют поражения.

Надо отметить, что стремление закрепить во внутриорганизационных мифах *status quo* означает также, что руководство и персонал устали и утратили пассионарность как постоянную жажду успеха. Нельзя сказать, что это обязательно плохо. Скорее организация уже подросла, остепенилась, и цель эффективности сменяется целью выживания. Здесь проявляется некое страхующее значение внутриорганизационных мифов.

Возникают и определенные проблемы. Если в будущий успех хочется верить всем, то идея, что все уже в основном

достигнуто до нас, найдет меньше сторонников. Тому, кто недоволен своим положением, историческая форма мифов для сохранения *status quo* может не понравиться. В таком случае именно внутриорганизационные мифы примут удар первыми. Вначале мифы, нацеленные на сохранение *status quo*, подвергнутся скептической критике, их будут пародировать. Недовольные силы потребуют переосмысления мифологизированных исторических фактов. Мифы же не терпят никакого осмысления и переосмысления. Постепенно с помощью сплетен и слухов может создаваться и распространяться по организации другая мифология. Поэтому руководство будет всячески поддерживать мифы *status quo* и препятствовать распространению других мифов.

Есть много причин, почему организации не достигают своих целей. Но способность доступно объяснить поражение – это залог будущих успехов. Здесь внутриорганизационные мифы просто необходимы. Часто используются официальные указания на внешние причины: «В нашем государстве невозможно вести дело», «Такой-то нас просто “кинул”». Внутренние причины связаны с поиском козла отпущения. Лучше, конечно, чтобы этот «козел» уже уволился. Ведь недостатки его деятельности будут преувеличены в несколько раз, и он понесет единоличную моральную ответственность за просчеты всех. В организации, где персонал — это одна команда, стоит попробовать рассмотреть проблему честно и конструктивно, но важно, чтобы это не выродилось в самобичевание.

Объяснение причин неудач во внутриорганизационных мифах логически увязывается с поиском путей переустройства и обновления. Любое объяснение поражения должно указывать на оставшиеся внутренние ресурсы, благодаря которым «мы все равно победим!».

И легенды, и различные истории, и слухи, и прозвища, с которыми сотрудники фигурируют в них, не всегда носят положительный характер, мифология является катализатором рабочего (или не рабочего) настроя сотрудников организации. Это индикатор глубинного сознания сотрудников. Необходимо поддерживать те мифы и в тех формах, которые полезны,

работа над направлением мифологии в нужное русло – часть политики корпоративной культуры.

Ценность мифов, легенд определяется не столько достоверностью, сколько частотой их пересказа из уст в уста и способностью донести до людей основные принципы корпоративной культуры.

Иногда байка или анекдот, с намеком рассказанный коллегами во время обеденного перерыва, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода корпоративных правил. Именно этот принцип положен в основу *сторителлинга* – рассказывания историй как неформального метода обучения персонала. Сторителлинг – это трансляция историй. Под историей (в данном случае) понимают любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением какого-либо принципа или ценности компании. История – это носитель и передатчик корпоративных знаний.

Сторителлинг, или рассказывание историй, был изобретен и успешно опробован на личном опыте Дэвидом Армстронгом, главой международной компании Армстронг Интернешионал. Свою концепцию Армстронг изложил в книге «MBSA:Managing by Storyng Around». Армстронг отобрал самые яркие истории во внутреннее «Руководство по работе», которое является единственным в компании. Сборник состоит из рассказов о важных постулатах сотрудников и серьезных событиях в жизни компании, расположенных в хронологическом порядке. Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, поучительны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила и директивы. Они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее.

Идею управления сотрудниками при помощи историй взял на вооружение и профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон при разработке концепции Engagement (вовлечения), где рассказывание историй является одним из факторов воодушевления персонала.

Вот одна типичная история. В 1975 году Моримаса Огава и пять других генеральных менеджеров производственных отделений были приглашены на ланч с основателем фирмы Matsushita Electric Коносуке Мацусита, к тому времени Мацусита уже появлялся на обложке журнала Time и, согласно отчетам, платил самый высокий подоходный налог в Японии. Шестеро приглашенных собралось вскоре после полудня. Поздоровавшись и сказав друг другу несколько ничего не значащих слов, все заказали бифштекс. Мацусита пил пиво рассказывал о бизнесе и истории компании. Когда все покончили с основным блюдом, Мацусита наклонился к Огаве и попросил его найти шеф-повара, готовившего бифштекс. Он очень четко указал: «Не менеджера, а шеф-повара». Тут Огава заметил, что Мацусита съел только половину своего бифштекса.

– Что-то не так? – робко спросил повар.

– Вы трудились, жаря этот бифштекс, но я съел только половину. Не потому, что он недостаточно хорош, он как раз очень вкусный. Но, видите ли, мне восемьдесят лет, и мой аппетит уже не тот, что прежде. Я хотел сказать вам об этом, потому что подумал, что вы можете расстроиться, увидев, что на кухню принесли недоеденный бифштекс.

Основная цель обращения к истории как таковой, т. е. описанию прошлого организации – это не научная фиксация фактов эволюции организации, но стремление с позиций прошлого мотивировать деятельность персонала в настоящем. История организации играет роль посредника между прошлым и нынешним коллективом. Знание ее помогает людям адаптироваться к современным условиям функционирования организации. Исторические исследования, «экскурс в историю», позволяют удовлетворительно объяснить, почему так, а не иначе обстоят сегодняшние дела, откуда берут начало те или иные культурные ценности. В историческом исследовании непременно отражаются такие важные моменты, как история становления и развития, обстоятельства создания, возможные факты слияния с другими организациями, наиболее значительные даты и события, исторические личности, здесь может идти речь об основателях, их принципах и заповедях. Важное место отводится описанию эволюции деятельности. История определяет сегодняшнее лицо организа-

ции, проясняет, откуда взялись ее ценности, в ней можно нащупать реальный стержень компании.

История компании должна быть.

- Эмоционально захватывающей.
- Иметь драматический сюжет с победным финалом. Лучше, если она будет разбита на несколько небольших глав (соответствующих этапам развития компании), в каждой из которых будет своя история борьбы и победы.
- Она должна быть емкой и, как следствие, не содержать подробностей и деталей, непригодных для пересказывания.
- Должна быть написана простым, почти разговорным языком.
- Она должна демонстрировать роль сотрудников в развитии компании.
- Самый главный момент – история не должна заканчиваться, т. е. последняя глава должна рассказывать о сегодняшних целях компании, о роли сотрудников в достижении этих целей. Это делается для того, чтобы персонал чувствовал, что он сам является частью истории и может внести в нее свою лепту.

Одного, пусть и вдохновляющего текста мало, для того чтобы сотрудники «прониклись» ею, надо использовать период перемен. Это может быть период кризиса, организационных изменений, но лучше, если это будет период постановки сверхзадач. Какие бы ни были условия, для этого периода характерен высокий эмоциональный накал среди персонала.

Существенное значение в мифологии организации отводится «героям». Согласно концепции Т. Дила и А. Кеннеди, обобщенно, активно действующих внутри корпорации лиц можно назвать «героями». Они показывают, что успех достижим каждым сотрудником, служат ролевыми моделями, представляют культуру корпорации в связях с внешним окружением, социально мотивируют работников. В корпоративной культуре роль «героя» будет отведена тем лицам, которые максимально идентифицированы с ценностями и нормами компании.

П. Питерс и Р. Уотерман различают два типа «героев»: «врожденные герои» и «герои ситуации».

«Врожденные герои» оказывают влияние на деятельность организации в течение длительного времени, зачастую на протяжении всей ее истории. Это «отцы-основатели» организации, а также управленцы, служащие, которые принесли наибольший успех организации. «Герои ситуации» – это сотрудники, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. В качестве таких «героев» чаще всего выступают индивиды, действия которых и функции которых связаны со стержневыми ценностями организации. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, определяют для других тип поведения, норму достижения поставленных целей. Кроме «врожденных героев» и «героев ситуации» в мифологии циркулируют множество иных типов «героев»: «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой, все время отдающий организации» и т. д. Порой в организациях встречаются и «отрицательные герои», они также предъявляют образцы отрицательных ценностей, типы поведения, нежелательные для организации, порой служат примером, что будет, «если ты будешь таким...». Т. Дил и А. Кеннеди выделяют еще один тип «героев» – «герои – нарушители спокойствия», характерная черта их – делают то, что боятся делать другие.

Если подходящего масштабам задачи персонажа нет, его можно привлечь со стороны, пригласив в качестве почетного президента, например, пользующегося доверием политического деятеля, известного врача, артиста и т. д. В качестве человека-символа может быть привлечен и исторический персонаж, что, конечно, дешевле. Здесь важна некая общность сферы деятельности или интересов исторического персонажа и данной организации.

В таком деле важен не столько человек, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников организации, в некоторую ценность, отличающую данную организацию от многих других безликих. Важно основание, усиливающее различие «наших» от «не наших».

Ролевые модели характеризуют идеальных героев в организации, которые своим поведением персонифицируют и символизируют действующую систему ценностей. Ролевые модели могут символизировать предприятие не только внутри, но и снаружи.

2.5.2. Корпоративные традиции

Традиции – это те образцы порядка, отношений, мышления, деятельности и поведения, которые ввиду своей действительной (мнимой) принадлежности к наследию фирмы оцениваются ее членами положительно (отрицательно). Они складываются на основе единого критерия (стандарта) и передаются (наследуются) во времени как опыт, накопленный предыдущими руководителями и работниками, охраняются общественным мнением.

Категория «традиция» предполагает, что человек, наследующий нечто от своих предшественников, делает это сознательно. Смысл традиции сводится в данном случае к сохранению наследства, к соблюдению необходимых мер, чтобы наследство не утратило тех устойчивых свойств, которые обусловливают его естественное предназначение.

Традиция выполняет в культуре функцию инстинкта самосохранения, выступает как принцип и способность сопротивляемости разложению смысла.

За традициями стоят коллективные представления и устойчивые мотивы – предпочтения, навыки и умения как продукты жизнедеятельности данной организации, являющиеся ее стабилизирующим звеном.

Устоявшиеся традиции обретают характер нормы – признанного (узаконенного) обязательного порядка (стандартные правила), которого придерживаются взаимодействующие друг с другом члены организации.

Необходимо отметить, что традиции бывают разные:

– пассивные – бездумный групповой конформизм на основе принципа верности – «так делается у нас», без учета пригодности привычек, обычаев данной группы для чего-либо («пережиток»);

– активные – традиционная обязанность выполняется на основе сознания пригодности привычки, обычая (рационализация, актуализация традиции) для членов данной группы;

– негативные – которые надо искоренить из жизнедеятельности фирмы.

Эффективное функционирование традиций, создающих корпоративный дух, сопровождается:

– ритуалами (обрядами) как совокупностью и установленным порядком (церемониалом) совершения действий, включающих в себя определенные идеи и вызывающих коллективные чувств;

– символикой как выражением идей, образцов условных опознавательных знаков, действий или предметов, т. е. совокупностью символов для членов данной организации – графическим знаком, оформлением одежды, праздничными украшениями.

В повседневной жизни *ритуалы* выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счет затушевывания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять корпоративную культуру. К ритуалам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимания сотрудниками организационного окружения. Ритуалы, традиции символизируют убеждения, играющие существенную роль в организации, так как в сочетании с наиболее яркими событиями прямо и косвенно высвечивают имидж организации и доминирующие ценности.

Таблица 3 показывает, какие ритуалы существуют в организации, и какое влияние они оказывают на поведение сотрудников.

Таблица 3

Влияние ритуалов на поведение сотрудников

Название ритуала	*Пример*	*Воздействие на поведение*
Инициирование	Вступление в коллектив	Демонстрирование ценностей организации
Продвижение	Завершение образования. Торжественное вручение различных дипломов. Статусные назначения. Присвоение «внутренних» категорий.	Общественное вхождение в новую роль, получение нового статуса. Самоопределение. Минимизация статусных различий.
Выражение признания	Празднование юбилеев. Публичные поощрения. Поощрительные поездки.	

К ритуалам стоит отнести обычай, принятый во многих организациях: «проставляться» по каждому случаю. В последнее время стало модно проводить обряды по сжиганию чучела Конкурента. В редакции «Новых известий» на праздновании Нового года устраивают конкурс, на котором надо, располагая только одной рукой и зубами, порвать конкурирующее издание.

В ритуалы со временем превращаются и многие корпоративные мероприятия. Обычно такая участь постигает собрания отделов, утренние пятиминутки и т. д. В последнее время замечено, что в ритуал превращается и участие в выставках. Часто не только стэндисты, но и руководители компаний не могут внятно ответить на вопрос, зачем им участие в выставке и какие цели они хотят осуществить, тратя немалые деньги и время на это, несомненно, очень нужное мероприятие.

Несмотря на это, ритуал – эффективное средство для выработки и поддержания привычки к командным действиям. Четкое исполнение корпоративного ритуала сигнализирует о том, что команда сыграна, что она стала слаженным механизмом.

Стремление создать корпоративную культуру, основанное на предпосылке «сейчас ее нет, а когда будет – мы приблизимся к мировым стандартам», подвигает руководителей на изобретение ритуалов – неких сценариев поведения, обязательных к исполнению сотрудниками предприятия. Изредка вводятся экзотические процедуры вроде коллективной молитвы перед началом рабочего дня или десятикилометрового кросса раз в неделю. Одинаковое вынужденное поведение не способствует ни сплочению персонала (разве что на платформе оппозиции руководителю), ни повышению эффективности бизнес-процессов.

Среди корпоративных традиций можно выделить *корпоративные мероприятия*. Корпоративный праздник открывает много возможностей: позволяет каждому стать активным участником коллективной жизни, почувствовать уникальность и неповторимость собственной компании, дает возможность руководству увидеть скрытые ресурсы и особенности сотрудников, он может повысить лояльность персонала и его командную сплоченность, предупредить конфликтную ситуацию в коллективе, помочь новым сотрудникам адаптировать-

ся в компании, снизить уровень сопротивления изменениям, проводимым в организации. Корпоративный праздник замечательная возможность привлечения внимания новых клиентов и поддержания отношения с постоянными партнерами. Для корпоративного отдыха должна быть причина, а не повод. Новый год, день рождения компании не могут быть ею, если кроме этого праздновать нечего (в компании кризис, прошедший год был не очень удачным). Причиной мероприятия могут быть начало проекта или успешное его завершение, хорошие итоги рабочего периода, встреча с партнерами или клиентами и др.

Корпоративное мероприятие может проводиться по банкетному типу или это может быть тимбилдинг, командные игры, проводимые среди сотрудников фирмы в активной форме (эта форма непринужденного отдыха направлена на сплочение команды, выявление лидера и создание благоприятной атмосферы). Возможно проведение выездных (на базах отдыха, в пансионатах) семинаров, тренингов (отдых в формате тренинга, снятие стресса, усталости, управление собственным здоровьем). Презентации – наиболее «прикладной» из корпоративных праздников, посвященный, как правило, открытию чего-то нового, представлению новой услуги и т. д. Образовательные формы времяпрепровождения, такие как семинары, тренинги, мозговые штурмы, также относятся к корпоративным мероприятиям.

Таким образом, можно выделить следующие группы корпоративных мероприятий:

– корпоративные праздники (н-р, День рождения компании);
– календарные праздники;
– программы выходного дня;
– спортивные соревнования;
– профессиональные праздники;
– мотивационные поездки (н-р, командировки);
– деловые мероприятия, конференции, семинары;
– презентации новых видов услуг;
– внутрифирменное планирование;
– обучение персонала;
– командообразование.

Цели корпоративного мероприятия могут быть следующими: формирование корпоративной культуры организации, общение, налаживание отношений, создание имиджа, отдых и т. д.

Определив цели, нужно попытаться сформировать задачи, например, такие: в неформальной обстановке продуцировать новые идеи и выработать дальнейшую стратегию действия; поставить коллектив в известность о грядущих переменах и заручиться его поддержкой в новых начинаниях; снять нервное напряжение после работы над сложным проектом; познакомиться с новыми сотрудниками, партнерами; усилить лояльность по отношению к компании; попытаться понять причины некоторых неудач, разрядить конфликтную обстановку; поднять творческий потенциал сотрудников; попытаться прояснить правила, нормы, ценности корпоративной культуры; достичь лучшего понимания персоналом концепции фирмы и ее истории, масштабов, целей и перспектив; подвести итоги за определенный период; выделить и наградить лучших сотрудников; повысить сплоченность коллектива и его единство; продемонстрировать заботу руководства о сотрудниках фирмы; укрепить связи между сотрудниками и руководством; мотивировать сотрудников к дальнейшей работе; расширить дружеские и деловые связи между сотрудниками; сформировать патриотические чувства и позитивные эмоции у персонала фирмы; заявить о фирме в СМИ; продемонстрировать устойчивое финансовое положение фирмы.

В настоящее время компании готовят своих event-менеджеров, для которых это не профильная деятельность, они организуют на своих предприятиях праздники, деловые мероприятия и пр. *Event*-менеджмент – это отрасль еще очень молодая. Ее как специальную профессию стали воспринимать не так давно. Но перспективы у этого направления большие. Термин *event* происходит от латинского *evenire* – происходить, буквально означает достигать результата.

Сначала были пиршества, празднования, чествования – и все эти события происходили за столом – еда, питье и т. д. В новое время начались так называемые гражданские торжества, когда сограждане собирались вместе для какой-то общей цели.

С 1950-го года началась формализация профессиональной организации мероприятий по всему миру. Потому что именно в тот момент поняли, что экономический эффект мероприятий может быть огромен.

> В 1955 году господин Уолт Дисней стоял на первых ступенях Диснейленда и был настолько поражен тем, что все приезжают и смотрят. Но, с другой стороны, он очень огорчался, когда люди уходили. Люди уходили в пять часов, потому что считали, что Диснейленд – это как банк, и нужно уходить в пять вечера, а на самом деле было открыто до одиннадцати. То есть шесть часов затрат без гостей. И все это происходило до того, как появился Боб Яри, по сути он был PR-директором, хотя такой профессии тогда не было. Боб Яри сказал: нужно создать что-нибудь, что заставит людей задерживаться в парке и создал такое мероприятие, которое, возможно, многие видели по телевизору – это mystreet-event. Такое событие лучше всего проводить в семь часов, когда начинает темнеть. Но на самом деле семь дней в неделю оно начинается в десять вечера. У господина Яри как-то спросили: как назвать этот парад? Вообще-то, сказал господин Яри, это больше, чем парад, поэтому я считаю, что это можно назвать особым мероприятием. Журналист спросил, что такое особое мероприятие? Господин Яри опять немножко подумал и сказал: особое мероприятие – это такое мероприятие, которое отличается от вашего обычного, каждодневного, рутинного существования. Ходят люди парадом по московской улице каждый день? Нет. А в Диснейленде парады проводятся каждый день. Надо всего-то заплатить деньги за вход. Там создали целую серию специальных событий для того, чтобы привлекать и удерживать аудиторию.

В 60-е годы стали организовывать такие события, как Вудсток – знаменитый рок-фестиваль, знаменитая ярмарка в Нью-Йорке. Восьмидесятые годы можно назвать эрой коммерционализации. Олимпийские игры в Лос-Анджелесе первые из современной истории, которые дали прибыль, поскольку обратились к Кока-Коле и к Пепси и сказали: либо вы – либо вы будете эксклюзивным спонсором олимпийских игр, между вами будет тендер, давайте свои коммерческие предложения. В течение 20 лет с тех пор Кока-Кола является эксклюзивным спонсором олимпийских игр.

90-е годы – годы учености, это та эпоха, когда начали разрабатываться первые программы обучения в этой области. Триста университетов и колледжей на семи языках работают

по учебнику Джо Голдблата, американского гуру, специалиста по организации и проведению праздников, маркетологии праздника.

Все достигнутые позитивные моменты (настроенность сотрудников друг на друга) должны быть без потерь перенесены в «обычную» жизнь. Эффект сплочения коллектива может быть снижен людьми, которые остались вне мероприятия.

2.5.3. «Объективная» корпоративная культура

К знаково-символической составляющей относятся *элементы* объективной корпоративной культуры или, говоря иначе, *внешней идентификации*.

Опираясь на теорию Э. Шейна о трех уровнях корпоративной культуры, исследователи говорят о делении ее на субъективную и объективную. Объективную корпоративную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации, оно в определенной мере отражает ценности, которых придерживается данная организация.

В структуру внешней идентификации, в широком смысле, включают:

- Имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту;
- Имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- Восприятие организации и ее продукции (товаров и услуг) в обществе;
- Рекламные атрибуты (фирменный стиль).

Ценности организации символически закреплены в таких элементах знаковой системы культуры организации, как стиль одежды, знаки отличия статуса, расположение и дизайн помещения в целом, обстановка кабинетов, техническое оснащение организации, освещение в ней, фирменный стиль. Современные исследователи выделяют такие компоненты, как использующуюся для создания определенного климата музыку, цвета, ароматы. Эти обыденные проявления символической целостности должны постоянно напоминать работающим о деятельности, которую от них требует организация.

Внешние знаки дают достаточно ясное представление о характере человеческих взаимоотношений, принятых в той или иной фирме.

Характерная особенность этих элементов корпоративной культуры состоит в том, что их просто наблюдать, но не всегда просто растолковывать. Объективная корпоративная культура, таким образом, включает все те элементы, которые можно увидеть, услышать, почувствовать, она включает «зримые продукты группы». Основная проблема заключается в том, что не всегда возможно однозначно понять подлинное значение внешних феноменов, важность связанных с ними представлений и ценностей. Здесь мы вторгаемся в сферу герменевтики, предметом которой можно назвать знаковую систему (основными принципами герменевтики являются принципы понимания и объяснения, интерпретации). Как писал Августин: «...надобно смотреть не на то, что такое сами знаки в себе, а только на то, что они суть знаки, т. е. что ими обозначается. Ибо знак вообще есть предмет, который сверх своего вида или формы, действующей на наши чувства, возбуждает в уме нашем представление других известных предметов».

К объективной культуре относится *фирменный стиль:*

- Логотип.
- Флаг.
- Корпоративные цвета.
- Фирменная одежда.

Выбор элементов фирменного стиля в одежде – от полной униформы до отдельных аксессуаров – для различных категорий персонала определяется сочетанием следующих факторов:

1) статус работника компании в производственном процессе;

2) регулярность рабочих контактов с посторонними, посетителями;

3) позиция и роль в официальном внешнем общении;

4) необходимость в быстром опознании работника компании в окружении;

5) создание атмосферы активного привлечения внимания;

6) гигиена и характер трудового процесса.

Носители фирменного стиля:

- деловые бумаги;
- представительские изделия;
- реклама;
- сайты;
- CD, DVD продукты.

Есть крылатая фраза: «Право на создание первого впечатления мы имеем один раз». Это первое впечатление формируется не в последнюю очередь на основе сложившейся объективной культуры. Это то, что бросается в первую очередь в глаза, к чему можно прикоснуться, от чего-либо комфортно (вызывает доверие), либо некомфортно (отталкивает). Внешность и организации, и человека – это треугольник: имидж + индивидуальный стиль + мода. В словаре финансовых терминов «имидж» – «образ» товара, услуги, предприятия, человека – сумма впечатлений, которые складываются в сознании людей и определяют отношение к ним. Товар, услуга, предприятие, чей имидж получил признание потребителей, обеспечивают в дальнейшем верность потребителя соответствующей фирменной и торговой маркам и прочное положение на рынке.

«Индивидуальный стиль» – это проявление индивидуальности во внешней форме.

«Мода» – это совокупность вкусов, действующая в тот или иной период времени.

Платить «за воздух» в офисе не только накладно, но и вредно для имиджа. Если в офисном здании класса «разница между используемой и арендуемой площадями (так называемый фактор потерь) окажется больше 12 %, то, по мнению экспертов, это даст повод усомниться в «классности» офиса. В «потери» может быть списано еще больше пространства, если подойти к выбору оперативной мебели без учета требований эргономики и дизайна.

Любой офис делится на две части – так называемые фронт-офис и бэк-офис. Фронт-офис служит для представительских целей – здесь общаются с клиентом, здесь же, как правило, находится приемная, секретариат, кабинеты первых лиц, переговорные комнаты. Посетитель, приходящий в

компанию, попадает именно сюда. Бэк-офис – различные обслуживающие подразделения компании.

Зона ожидания (ресепшн) – представляет компанию, демонстрирует уважение и отношение к посетителю. Это место визуализации корпоративной культуры, символов образа компании, достижений.

Стойка приема в офисе подчас занимает всего три-четыре квадратных метра. Однако на создание интерьера на этой небольшой площади бросают лучшие архитектурные силы и немалые средства. По степени важности эта зона занимает второе место после кабинета руководителя компании.

Неудобное слово «ресепшн» – одно из заимствований, которыми русский язык пополнился в середине 1990-х годов вместе с приходом западного стиля управления и организации офисного пространства. До того момента, как правило, посетителей при входе «приветствовал» охранник, сидящий за видавшим вид столом из ДСП. Тем не менее английский термин reception до сих пор еще не обрел точного и внятного синонима в русском языке. Словари предлагают несколько значений: от чисто медицинского термина, означающего преобразование раздражителей в нервные сигналы, до усвоения в средние века странами Западной Европы римского права. Имеется такое толкование: «заимствование и приспособление данным обществом социальных и культурных форм, возникших в других обществах и в другую эпоху». Между тем и в английском языке нет однозначного понимания. Там это слово имеет два значения: приемная, стойка администратора или же организованный прием гостей.

2.5.4. Корпоративные коммуникации

Еще один элемент знаково-символической системы – *корпоративные коммуникации*.

Корпорация (организация) не существует сама по себе. Ее существование обеспечивается определенным количеством сложных взаимосвязей. Иногда они вполне конкретны и осязаемы: поставщик, дилер, торговая сеть. Но чаще нематериальны, эфемерны и даже виртуальны. Таким нематериаль-

ным эквивалентом в поддержании этих связей служит информация. Информация – самая конвертируемая единица. Информация – основа жизнедеятельности корпорации. Трудно подсчитать какое количество связей и взаимозависимостей рождается от каждой запущенной единицы информационного обмена.

С момента официальной регистрации корпорация заявляет о себе как о субъекте информационного пространства, претендующем на собственное место в нем. Сам по себе факт рождения и существования новой фирмы, юридического лица – есть значимая для окружающего мира информация, каким бы незначительным не казался самим создателям этот факт.

Любой последующий шаг в жизни компании измеряется битами информации. Внутренний и внешний мир фирмы связан с объемом информации, которую ее создатели готовы распространять и поддерживать.

Адаптация внутренней корпоративной системы жизнеобеспечения к внешней коммуникационной среде зависит от циркуляции информационных потоков. Каждый отдел корпорации, каждый элемент ее системы управления обращен к разным внешним информационным потокам и организует свою информационную модель. Следовательно, необходима единая система координации этих потоков, единый центр управления ими.

Информация имеет вполне определенную ценность, но не сама по себе, а относительно практической пользы для конкретной компании, причем в материальном, а чаще просто в денежном выражении. Речь, разумеется, не идет о приобретении за взятки инсайдеровской информации, позволяющей спекулировать на котировках акций или получении иных незаконных выгод. Материальную ценность имеет всякая информация, позволяющая своевременно реагировать на изменения окружающей информационной среды, адаптироваться к происходящим переменам за пределами корпорации.

Коммуникации – это стратегическое направление в деятельности корпорации, благодаря которому она добивается своих маркетинговых целей и увеличивает собственную стоимость.

Внешние коммуникации помогают компании информировать потребителей, торговую сеть и широкую деловую общественность о своих социальных и маркетинговых программах. *Внутренние коммуникации* помогают распространить информацию о стратегических задачах, программах и проектах среди сотрудников, от которых зависит воплощение стратегии компании.

Как и любое другое направление развития бизнеса, коммуникации необходимо планировать, ими нужно управлять, их нужно оценивать с точки зрения эффективности. Компания должна быть уверена, что инвестиции, направленные в коммуникации, работают в правильном направлении и, в конечном итоге, будут способствовать достижению стратегических целей.

Создание коммуникативного поля организации (коммуникативной среды), имеющего свои закономерности и тенденции – *важный аспект корпоративной культуры.*

Коммуникативная политика компании должна отвечать трем принципам:

1) достоверность – каждый, кто выступает от имени компании, распространят достоверную информацию, которая может быть подтверждена;

2) открытость – поддерживая коммуникации, организация демонстрирует свою общественную значимость и ответственность, отказ вступать в коммуникацию может быть продиктован только требованиями конфиденциальности;

3) динамичность – коммуникации способствуют развитию компании, заставляют соответствовать требованиям времени: темпам деловой и экономической активности, потребительскому спросу.

Формирование командного духа во многом зависит от системы внутрифирменного информирования (коммуницирования), обеспечивающей «прозрачность» и «гласность» деятельности всех структурных элементов для собственных работников.

Главная цель внутрифирменного информирования – установить общие взгляды на деятельность фирмы, усилить позитивный смысл диалога между руководителями и подчи-

ненными и побудить всех сотрудников к качественному выполнению своих ролей и соблюдению норм и обычаев.

Первопричина того, что деловые коммуникации не достигают своей цели, состоит в том, что люди, осуществляющие их, упускают из виду то, что на другом конце находятся реальные люди, а не обезличенный корпоративный объект.

Дэвис Янг приводится ряд характеристик, оценивающих коммуникации с точки зрения корпоративной культуры:

– должны быть ясными и точными, чтобы было меньше шансов быть неверно интерпретированными;

– дают информацию, они правдивы, понятны и основаны на фактах, а сама информация помогает людям сделать хороший выбор;

– взывают к лучшим интересам людей и борются против атмосферы недоверия;

– всячески обыгрывают слово «вы» и преуменьшают слово «я», «то, что я (руководитель) думаю гораздо менее важно, чем то, что вы делаете»;

– радуют глаз и ухо.

Оставляя в стороне ситуацию, когда первые лица фирмы сознательно скрывают от окружающих информацию с целью получения личной выгоды (в этом случае говорить о созидательных корпоративных ценностях не приходится), рассмотрим иные причины ухудшения доверительных отношений внутри организации.

Главная из них сводится к поверхностным представлениям многих руководителей об особенностях распространения, восприятия и усвоения информации. Между тем специфика распространения информации формирует многие ценностные проявления в работе каждой организации, определяющие ее профессиональное и социальное «лицо». Среди них: общая организация профессиональной деятельности; стиль руководства управления; пути разрешения противоречий; процесс принятия деловых решений; характер межличностных отношений; обеспечение эффективности труда в целом.

Именно недооценка высшим управленческим звеном особенностей распространения информации служит объяснением того, почему в коллективах нередко возникают конфликт-

ные ситуации. Их проявление – нередко следствие не скверного характера сотрудников, а их недостаточной информированности о текущих процессах. Работники оказываются в неведении относительно производственных планов фирмы, перспектив ее развития, назначения руководящего кадрового состава и т. п., что порождает слухи, циркулирующие внутри самой организации и неизбежно выходящие за ее пределы. Это может иметь неприятные последствия для коллектива.

Как известно, информация распространяется двумя путями: письменным и устным. В любом случае в сознании реципиента (получателя информации) отпечатывается не «чистое» сообщение, а искаженное. Это связано с субъективными особенностями передачи и восприятия любого текста. Во избежание недоразумений необходимо дублирование устной и письменной речи. Принимая во внимание наличие коммерческих тайн в рамках ведения бизнеса, нельзя не признать, что нынешняя закрытость информации определяется не объективной потребностью руководителя в ее сохранении, а его недооценкой психологических факторов делового администрирования.

> Генеральный директор одной из екатеринбургских фирм во время семинара, на котором обсуждались вопросы взаимодействия в коллективе, посетовал на то, что испытывает сложности в ходе установления «общего языка» с руководителями среднего звена. «Они как будто понимают меня, – утверждал он, – но выполняют мои просьбы и указания как-то неохотно, невнимательно, а порой и просто игнорируют их. При этом какие-то осознанные аргументы со стороны людей нередко отсутствуют. Пробовал прибегнуть к выговорам – не помогает. И лишаться дельных специалистов тоже, по правде, не хочется».
>
> Ситуация, в общем-то, достаточно типичная. В ходе последующего обсуждения выяснилось, что директор мало знает о людях, которые работают вместе с ним. В фирме не приняты публичные поздравления коллег с праздниками, днями рождения, отсутствуют формы стимулирования труда, крайне редко проводятся вечера отдыха. Таким образом, между первым руководителем и остальными работниками утвердились лишь формальные отношения, без каких-либо попыток доверительного взаимодействия. Оттого и люди не чувствуют себя по-настоящему необходимыми своему предприятию, не стремятся с готовностью реагировать на слова директора.

Слухи в организации, как правило, возникают ввиду отсутствия в организации четкой и правдивой информации по тому или иному поводу. Если слухи совпадают с ожиданиями той группы, в которую попадают, их сложно ограничить.

Слухи распространяются по одинаковым схемам. Более того, Хелио Фред Гарсия, читающий учебный курс по антикризисным коммуникациям в Нью-Йорском университете, говорит о том, что существует формула, объясняющая механизм распространения слухов, он характеризует ее как полезный инструмент, позволяющий понять, как можно подавить ложные слухи, а также уменьшить вред, привлеченный правдивыми или отчасти правдивыми слухами.

Во время Второй мировой войны два психолога из Гарвардского университета – Гордон У. Оллпорт и Лео Постман – провели исследование слухов, распространявшихся в военное время. Это позволило им вывести математическую формулу, описывающую механизм распространения и действия слухов, и на ее основе разработать методы управления слухами. Ученые опубликовали результаты своих исследований в 1947 году в книге «Психология слухов». В книге дается следующее определение: «слух – это информационное сообщение, которое распространяется между людьми, как правило, в устной форме, без предоставления доказательств его достоверности». «При передаче слуха подразумевается, что он представляет собой достоверную информацию, даже если рассказчик предваряет свое повествование словами «по слухам». Таким образом, слух широко распространяется, если отсутствуют доказательства его достоверности, но при этом слушатель принимает его как правдивую информацию. Из этого следует, что при наличии доказательств достоверности информации слух распространяться не может. Главный признак слуха заключается в том, что он получает широкое распространение только в случае отсутствия доказательств его достоверности. В этом состоит основное отличие слухов от новостей, «бабушкиных сказок», фактов». Оллпорт и Постман приводят яркий пример из нашего прошлого, образец того, как можно предотвратить распространение слухов путем предоставления фактической информации, которую можно проверить: «Самая благодатная

почва для распространения слухов – отсутствие новостей. В самые страшные дни блицкрига в Великобритании практически не распространялись панические слухи, поскольку граждане были уверены, что правительство сообщает им полную и достоверную информацию обо всех событиях. А если люди уверены, что от них ничего не скрывают, то у них нет необходимости придумывать слухи и нагнетать обстановку».

Корпоративным менеджерам, которые предпочитают умалчивать о некоторых событиях, или просто не находят времени общаться и передавать информацию сотрудникам следует помнить: если люди уверены, что они в курсе последних событий и от них ничего не утаивают, то у них нет необходимости придумывать слухи и нагнетать обстановку. При отсутствии объективной информации люди прогнозируют развитие событий на основе своих субъективных ощущений, так как, обладая объективными данными, люди смогут игнорировать свои субъективные ощущения, в том числе страхи.

Распространение любого слуха зависит от его значимости для слушателя и степени неопределенности его содержания. Чтобы управлять слухом, нужно либо уменьшить его значимость для слушателя, либо устранить неопределенность в его содержании. Устранение неопределенности особенно важно, если слух на самом деле является полностью выдумкой. Но даже если в нем смешались правда и ложь, то устранение неопределенности в ложной части слуха перенесет его в плоскость реальных событий. Затем можно попробовать уменьшить степени значимости его для слушателя, тем самым замедляя распространение слуха.

Оллпорт и Постман комментируют: «Слух будет распространяться тем быстрее, чем больше люди не верят официальным новостям, которые они слышат».

Оллпорт и Постман отмечают наличие математической зависимости между фактором значимости и фактором неопределенности: распространение слуха находится в количественной зависимости от двух основных факторов – значимости и неопределенности. Формула, позволяющая установить интенсивность распространения слуха, может быть выражена следующим образом:

$$R = I \times A,$$

где R – область распространения слуха (интенсивность его распространения, длительность существования и степень доверия ему); I – степень значимости слуха, если он окажется правдивым; A – степень неопределенности фактических данных, содержащихся в слухе, если он окажется правдивым.

Интенсивность распространения слуха изменяется в зависимости от степени значимости предмета слуха для конкретных слушателей, умноженной на неопределенность фактических данных, содержащихся в слухе. Если один из этих факторов равен нулю, то слуха не существует. Уменьшение одного из данных факторов может привести к сокращению области распространения слуха.

Обычное опровержение слуха не устраняет его неопределенность, а порой даже увеличивает. Для устранения неопределенности необходимо привести объективные причины, доказывающие, почему слуху не стоит верить.

В книге приводится еще правило «45 минут 6 часов 3 дней и 2 недель». Это результат наблюдений за циклом новостей, в котором выделяются определенные периоды времени, когда существует возможность управлять слухом и уменьшать значение негативной и отчасти правдивой информации.

Внутренние коммуникации характеризуются также содержанием и качеством межличностного общения по вертикали и горизонтали. Существенной характеристикой служит корпоративный язык. Язык – это наиболее интегральная часть культуры. Он является хранителем понятий и категориальных схем мышления. С помощью языка осуществляется классификация и управление данными чувственного опыта, моделирование действий говорящего субъекта. Слово всегда значимо и несет оценочную нагрузку. Так, обращение руководителя к сотрудникам с такими словами, как «мои коллеги», «члены моей команды» выражают оттенки различного к ним отношения и в какой-то мере определяют их статус.

Язык – система знаков и символов, наделенных определенным значением. К понятию «корпоративный язык», прежде всего, относятся организационный сленг, культурный

уровень речи, использование профессиональной лексики, форма обращения к коллегам.

Не менее значима и эмоциональная составляющая языка – тон, с которым принято общаться внутри организации по вертикали и по горизонтали, давать распоряжения, просить, поощрять и наказывать.

Корпоративный язык – жаргон, слэнг – понятный только сотрудникам организации, а также стиль общения в организации – являются признаками корпоративной культуры. Жаргон встречается во многих организациях, он позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией и работать для достижения ее целей. Жаргон – это сокращенная и удобная форма коммуникации, которая выходит за рамки общепринятого языка. Жаргон также влияет на поведение. Когда в «Макдональдсе» говорят о «членах бригады», в студии Диснея употребляют выражение «члены состава», в OBS OU это «команда курса» и т. д. Все эти термины придают дополнительное значение атмосфере работы в организациях. Они подразумевают участие в работе команды и могут влиять на отношение служащих к своей работе.

Корпоративный жаргон чаще состоит из трех блоков: 1) профессиональные термины, 2) «крылатые англицизмы» (английские слова с русскими словообразовательными моделями, в последнее время часто употребляются слова из других языков – «найсная» – приятная, «смартная» – смышленая, «брайтная» – шикарная, высшей пробы) и 3) слова, рожденные практикой конкретной организации, эмоциональная окраска которых придает языку большую емкость и ускоряет коммуникацию.

> Мы работали над созданием CRMсистемы, – рассказывает Ирина Горбачева, директор управления клиентского маркетинга компании «АйТи», – одной из ее специализированных баз данных были «лиды» (намек) – термины, использующиеся для обозначения интереса потенциальных клиентов к продукту компании. База была создана, однако ее англоязычное название не нравилось никому. В результате возник термин «зацепки», который вытеснил пресный и невыразительный англоязычный вариант.

Принимая возможность существования корпоративного слэнга как такового, следует отметить, что он подходит не для всех организаций и абсолютно неуместен во внешнем общении.

Говоря о корпоративном языке, нельзя забывать, что он не всегда свидетельствует о сплоченной команде. Люди могут говорить на одном языке, но при этом быть не только не «сыгранными», но и играть друг против друга.

Консолидация коллектива не в последнюю очередь может происходить посредством *корпоративного издания*, выпускаемого в компании, основной задачей которого является информирование работников о ее повседневной деятельности. Посредством корпоративного издания компания может также активизировать воздействие на внешнюю аудиторию, упрочивая в ее сознании свои корпоративные ценности.

По сути, корпоративные издания мало чем отличаются от своих предшественников (своими корнями они уходят в 1920-е годы – тогда многотиражная печать пользовалась популярностью и доверием у коллективов, поскольку давала возможность оперативно обсуждать самые животрепещущие вопросы дня). Однако далеко не везде эти СМИ действительно способствуют укреплению межличностных отношений в коллективе.

Причина этого кроется прежде всего в том, что корпоративные газеты ставят своей основной целью показ достижений своих организаций, в то время как проблемные вопросы, волнующие коллективы, остаются без внимания. В угоду руководству создается лакированная картина действительности, не способная вызвать позитивную реакцию со стороны коллектива в целом. Рядовые работники в этом случае перестают серьезно воспринимать такие издания, потраченные средства не приносят сколько-нибудь видимой отдачи.

Когда мы говорим о *внешних коммуникациях*, мы имеем в виду организацию информационных потоков в системе предприятие – рынок, которые позволяют достигать устойчивого развития.

Модель аморфных каналов утверждает: наряду с явными каналами движения информации, которые контролируются участниками системы предприятие – рынок, в ней всегда су-

ществуют скрытые, аморфные каналы движения информации, которые обычно находятся вне зоны контроля менеджмента или других участников системы. Последние невозможно устранить, и поэтому информация способна распространяться, преодолевая все искусственные ограничения. Скрытое, неявное движение информации приводит к явным последствиям, которые не менее важны, чем последствия движения информации по открытым каналам.

Ключевые пункты модели аморфных каналов:

1. Существует два полярных типа информации, курсирующих в системе предприятие – рынок: знаковая информация и аморфная информация. Каждый тип информации распространяется по специфическим для своего типа каналам.

2. Знаковая информация влияет на краткосрочные, частные, тактические факторы в системе предприятие – рынок. Аморфная информация влияет на долгосрочные, комплексные, стратегические факторы в системе.

3. Главное свойство знаковой информации – ее кодификация, т. е. возможность полного перевода этой информации в текстовую или числовую форму. Особенность знаковой информации: оторванность от контекста, в котором она возникает.

> Примеры: письменные или устные приказы руководства и отчеты сотрудников; технические характеристики продукции или услуг; фактическая информация в рекламных сообщениях; статистические данные о продажах; финансово-экономические показатели; формальные правила для персонала; другая информация, выраженная документально или передаваемая устно.

Главное свойство аморфной информации – невозможность ее кодификации, полного перевода в форму текста. Аморфная информация характеризует комплексные свойства ситуации и глубоко привязана к своему контексту.

> Примеры: особенности оформления и расположения офиса; детали неформального поведения персонала; телефонные интонации; поведение руководства и сотрудников в неофициальной обстановке; стиль информационных материалов и пр. детали, которые обычно находятся вне контроля.

В системе предприятие-рынок имеются каналы, соответствующие двум полярным типам информации.

4. Аморфные каналы (АК) не привязаны к какой-то конкретной части системы предприятие-рынок, они не зависят от конкретных физических носителей, не имеют предметной формы, поэтому они практически не поддаются контролю.

5. Аморфные каналы отличаются от знаковых рядом свойств:

- Инерционность – АК не способны передавать быстро изменяющуюся и знаковую информацию, поэтому они влияют не на оперативную обстановку, а на глубинные тенденции.
- Отсутствие адресата – АК информации обычно не могут передавать информацию адресно, узконаправленно, скорее они напоминают радиотрансляцию, когда информация передается всем, кто находится в радиусе действия.
- Мультимодальность – АК беспрепятственно преодолевают границы между различными сферами деятельности организации – материально-технической, финансово-экономической, социально-психологической. В отличие от знаковой информации, которая специфична для каждой из этих сфер, аморфная информация мультимодальна, связывает предприятие и рынок воедино.
- Невозможность контроля – попытки контроля над этими каналами (или их устранения) приводят к тому, что интенсивно развиваются еще более неявные и скрытые для менеджмента аморфные каналы.

2.5.5. Социально-психологическая культура организации

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

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

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

Корпоративная культура и лояльность персонала

Практикующий управленец должен решать триединую задачу: найти компетентного работника, создать ему условия для эффективной работы и удержать его в организации.

Проблема человеческого потенциала – это проблема оценки возможностей человеческого развития и управления ими, это одна из оценочных и прогностических характеристик определенного типа организации социальной жизни человека.

Известно, что человек при неизменных условиях труда работает эффективно два-три года на исполнительских должностях и не более пяти-семи лет на высоких управленческих должностях.

Работники представляют собой разную ценность для организации, они хорошо об этом знают и ожидают от организации соответствующей отдачи. Как пишет С. Шекшня, организации сегментируют персонал, классифицируют его на гомогенные группы на основе их ценности для предприятия. Широко распространена четырехуровневая сегментация: 1) ключевой персонал (люди, которые создают основную ценность для организации); 2) эксперты (люди, обладающие уникальными знаниями, навыками в отдельной области и создающие высокую ценность); 3) профессионалы (люди, обладающие средними для рынка профессиональными компетенциями и создающие среднюю ценность); 4) вспомогательный персонал, доля которого в создаваемой ценности низка. Соответственно, в первые две группы инвестируются значительные средства; работников средней ценности поощряют и им создают обыкновенные условия, а в последнюю группу компания не инвестирует.

Очень часто основатели и руководители компании задаются вопросом о том, до какой степени можно доверять тому или иному работнику, насколько он предан и верен, сколь конфиденциальную информацию ему можно сообщить и где тот рубеж, после которого верить работнику рискованно.

Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

Благонадежность, подразумевающая в широком смысле слова законопослушность, в отношениях с компанией превращается в соблюдение норм, целей и ценностей данной компании, следование ее требованиям и регламентам. В основе этого отношения лежит, как правило, обычная дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также системы воспитания и научения работника, сопровождавшие его всю жизнь. Можно сказать, что благонадежный в общественном, социальном смысле человек будет благонадежен в любой компании независимо от ее культуры, норм и ценностей. Но лишь в том случае, если они не будут противоречить общепринятым и общечеловеческим. Такой работник будет неукоснительно подчиняться нормам компании, но не в силу своей приверженности им, а в силу соей законопослушности.

Благонадежность работников имеет большое значение для компании, поскольку делает их поведение вполне предсказуемым и безопасным. Но при этом не следует забывать, что благонадежность является динамичным процессом, подверженным влиянию внутренних и внешних причин.

Лояльность (от *loyalty* – преданность, верность). Это уже эмоционально окрашенное отношение к чему-либо или кому-либо, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности.

Согласно определению тренера-консультанта В. Доминяка, под лояльностью персонала следует понимать «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия»[15].

Рождение и развитие лояльности у каждого работника по отношению к его организации имеет свои собственные причины и этапы.

---

[15] *Доминяк В. И.* Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. СПб. : NULL, 2006. С. 8.

Трехкомпонентную модель преданности компании предложили Мейер и Ален. Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним с компанией, искренне переживает и беспокоится за ее успехи, стремится выполнить свою часть работы наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы на алтарь успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы. Такие отношения весьма напоминают родственные, складывающиеся в больших благополучных семьях. Лояльный сотрудник имеет сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в работе.

1. Аффективная преданность включает в себя эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы.

2. Преданность, обусловленная стажем, связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации.

3. Нормативная преданность связана с обязательством работника оставаться в данной организации.

В основу этой классификации положен принцип выделения определяющей потребности, удовлетворение которой в данной организации и порождает отношения преданности, верности, лояльности. В первом случае речь идет о потребности в эмоциональной привязанности к людям, группе, в которой работает сотрудник, и удовлетворении потребностей в общении, поддержке, безопасности, соучастии, сопричастности.

Во втором случае реализуется потребность в стабильности, превращающаяся со временем в консерватизм и нежелание что-то менять.

Третий случай, на наш взгляд, есть не что иное, как проявление благонадежности работника, его желания не нарушать условий контракта, но никак не лояльности.

Чем больше количество жизненно насущных потребностей работник может удовлетворить в организации, тем выше будет его лояльность к ней. И это естественно, поскольку человек ничего не делает на свете, не удовлетворяя тем самым одну из своих потребностей. Поэтому мотивировать можно и нужно не только отношение работника к труду, но и его отношение в целом к компании и ее корпоративной культуре.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что лояльность сотрудника к компании является функцией удовлетворения его потребностей в ней, т. е. существует причинно-следственная связь между ними.

Несколько иной подход к определению форм лояльности предлагает К. В. Харский[16]. Он рассматривает формы лояльности в двух плоскостях. Одна – локус контроля: кто или что первичная причина лояльности – сам человек, его убеждения и нормы или внешний мир в лице компании, родителей, друзей и т. д. Вторая плоскость – время (рис. 5).

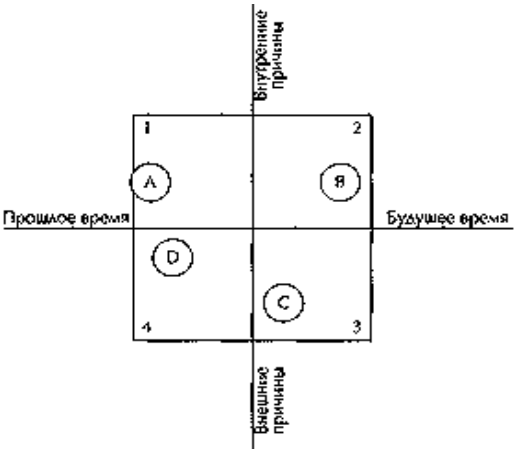


Рис. 5. Модель лояльности персонала (по К. Харскому)

Квадрат 1 «Ветеран».

Человек, лояльность которого определяется квадратом «Ветеран», характеризуется устремлением в прошлое. Он знает, как было хорошо раньше, и готов много выдержать ради своей компании. Он знает, что на таких, как он, компания держится, и она на него надеется. Он не может предать компанию, так как ценности за прошедшее время так согласова-

[16] *Харский К. В.* Благонадежность и лояльность персонала. СПб. : Питер, 2003. С. 21–24.

лись, что теперь уж не разобрать, чем обладал сам человек до прихода в компанию, а что привнесла она в его жизнь.

Квадрат 2 «Мечтатель».

Сотрудник, преданность которого обозначена как лояльность «мечтателя», отличается тем, что часто она определяется будущим и как следствие может иметь мало отношения к настоящему. Человек считает, что его компания станет лучше, что ему станут платить больше, что продукт, который они производят, наконец, станет… (безвреден) для потребителей. Мечты и надежды сотрудника – плохая, зыбкая опора для создания крепкой лояльности. Человек может поверить в другую мечту, он может разочароваться в своих надеждах, и от текущей лояльности не останется и следа.

Квадрат 3 «Зомби».

Кто-то другой убедил человека в необходимости быть преданным данной компании. При этом вознаграждение находится в будущем. Такие фразы обычно звучат так: «Поступай таким образом, и если ты будешь достаточно хорош, то получишь много благ». Это сильно напоминает вербовку. Если человека однажды смогли сделать лояльным, повторить этот «подвиг» не составит большого труда.

Квадрат 4 «Наследник».

Человека убедили, что эта компания достойна его преданности. Аргументы при этом использовались из прошлого. Так родители говорят своему ребенку: «Иди по моим стопам, смотри, как я живу, как я хорошо живу, твоя жизнь будет еще безоблачнее». Некоторые люди поддаются уговорам и вступают в наследство.

Существует другая модель лояльности, рассматривающая в двухмерном пространстве несколько иные параметры – со стороны организации: степень удовлетворения основных потребностей работника, со стороны работника это наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. Есть ряд качеств, наличие которых у работника способно свести на нет все усилия компании по воспитанию в нем лояльности: лживость, двуличность, продажность, беспринципность, эгоизм, склонность к различного рода зависимостям, деморализующая человека.

Есть ряд факторов, которые могут оказывать двойственное значение на лояльность. Локус контроля работника, т. е. приписывание причин происходящего внутренним либо внешним обстоятельствам, может как способствовать, так и мешать развиваться лояльности работника (способствует при удачах компании и внешнем локусе и личных удачах и внутреннем локусе контроля). Экстраверсия, социальная ориентированность, общительность, разговорчивость и уверенность в себе при благоприятных условиях работы в компании будут способствовать росту лояльности, при неблагоприятных помогут работнику быстрее подыскать новое место работы. Та же ситуация и с таким качеством, как восприимчивость к приобретению нового опыта. Добросовестность работника будет укреплять его лояльность в том случае, если она будет замечена, востребована и оценена по достоинству. В противоположном случае появятся разочарование и неудовлетворенность, отнюдь не укрепляющие лояльность.

Модель развития лояльности персонала в зависимости от этих двух факторов можно представить следующим образом (рис. 6).

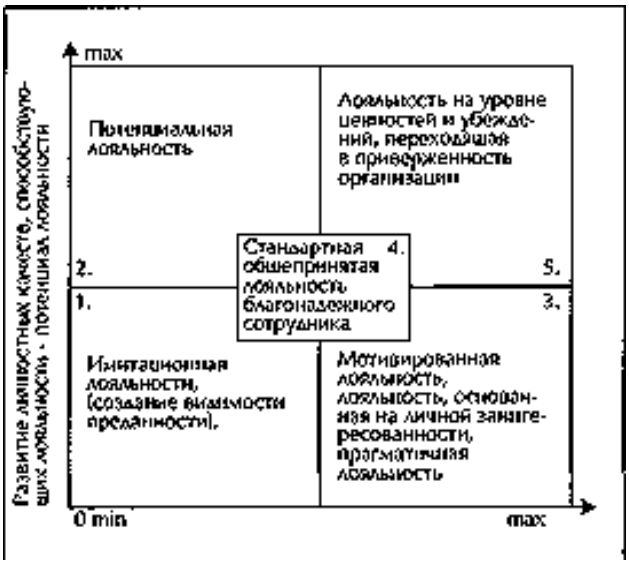


Рис. 6. Модель развития лояльности персонала

1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается так называемая имитационная лояльность. Сотрудник демонстрирует, создает видимость лояльности, поскольку понимает, что это необходимо на рабочем месте, и руководство любит лояльных сотрудников. Он может носить значок фирмы, петь ее гимн, перенимать манеру общения коллег, но до верности и преданности компании это еще очень и очень далеко. Это, скорее всего, способ выживания, приспосабливания к культуре, нежели способ взаимодействия с ней. Эмоционально на этом этапе лояльности сотрудника с организацией ничего не связывает, и он легко может поменять место работы, не испытывая особых сожалений.

2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по свей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем потенциальную лояльность, организация не замечает, игнорирует преданность работника, эмоциональная привязанность осуществляется только в одном направлении, не подкрепляемая каким-либо движением другой стороны, считающей, что так и должно быть. Такая «мания величия» может демонстрироваться компанией как результат ее громкого имени, известности, популярности, особых заслуг и достижений, а может и просто ничем не оправдываться. Но такая компания должна понимать, что «любовь без взаимности» вызывает у людей, как правило, негативные состояния, стрессы, неудовлетворенность, разочарованность, подавленность, отнюдь не способствующие трудовым достижениям и творческим порывам.

3. Когда человек прагматичен, эмоционально беден и ему вообще не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании. Компания предоставляет работнику более привлекательные условия стимулирования его труда, чем все другие компании: больше платит, предоставляет интереснее работу, персональный кабинет, наделяет руководящими полномочиями и т. д. таким образом, лояльность в той степени, на ко-

торую способен данный работник, покупается более выгодным предложением. Следовательно, если иная компания сможет предложить более выгодный мотивационный пакет, то отсутствие особой эмоциональной привязанности и преданности сделает переход данного работника в эту компанию абсолютно реальным и неизбежным.

4. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем общепринятую стандартную лояльность обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях. Действительно, найти очень преданных и верных сотрудников – большая проблема. Да и замотивировать чрезмерно всех работников очень нелегко. Большинство компаний могут себе позволить такое только по отношению к избранным сотрудникам, чаще всего к руководству. Вот и получается средняя мотивация, средний потенциал личностных качеств, средняя лояльность. Средняя отнюдь не означает плохая. Средняя означает вполне достаточная для работы обычных компаний в обычных условиях бизнеса. Могут быть только экстремальные ситуации, экстремальные условия деятельности, которые требуют большей лояльности для получения больших гарантий в условиях повышенного риска.

5. Лояльностью этого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие высокопоставленные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности. Массово такое возможно, пожалуй, лишь в партиях либо в религиозных организациях, строящих свою работу на элементах определенного «зомбирования» приверженцев.

Одной из основ лояльности сотрудника является совпадение его жизненных и деловых ценностей с ценностями организации. Это можно оценить в ходе собеседования с кандидатом, используя некоторые проективные вопросы (отвечая на вопросы о других людях, человек «выдает» себя самого?):

– Что такое хорошая команда, коллектив?

– Каким должен быть хороший руководитель?

– Что такое успех?

– Что такое хорошая работа?

Еще один инструмент – вопрос, который позволяет оценить, насколько человек воспринимает проблемы организации как свои собственные: «Ваш коллега, не руководитель и не подчиненный, совершил левую сделку. Вы случайно об этом узнали. Информацией располагаете только Вы. Ваши действия?»

Откуда берется лояльность? Это связано с психологическим типом личности. Участвуют такие пары свойств характера как «социальность – индивидуализм», «подчинение – лидерство», «конформизм – нонконформизм». Понятно, что человек, изначально ориентированный на социальные ценности, более склонен эти ценности принимать и разделять, чем законченный индивидуалист. То же самое можно сказать и про нонконформистов, с той лишь оговоркой, что их «лояльность» проявляется ровно до тех пор, пока все «за». Пара «подчинение – лидерство» не совсем связана с лояльностью, но некоторое влияние также оказывает. Т. е. лидеры обычно более индивидуалистичны, а «подчиняльцы» скорее склонны к разделению групповых норм и ценностей. Таким образом, как ни странно это звучит, но «лояльность вообще» может существовать. Но эта лояльность ни к какой конкретной компании изначально не относится, т. е. «рожденный лояльным» может стать лояльным как самой организации, так и группе оппозиционеров внутри нее. Значит, в первую очередь, интерес представляет лояльность приобретенная, обусловленная. Ее можно поделить на два вида: «предлояльность» и собственно лояльность. «Предлояльность» – это позитивное отношение к компании, сложившееся до того, как человек устроился туда на работу, на основании знакомства с рекламными материалами фирмы, общения с ее бывшими и нынешними сотрудниками. Собственно лояльность – это уже отношение, сформировавшееся у работника в процессе работы в компании.

Уровни лояльности персонала организации

- Уровень внешних атрибутов: сотрудник демонстрирует требуемое поведение только при наличии предметов, определяющих его принадлежность к организации

- Уровень поведения: сотрудник старается выполнять все правила организации, самостоятельно регулируя свое поведение, не нуждаясь во внешнем контроле.
- Уровень способностей: сотрудник выполняет все требования и проявляет инициативу при условии, что его устраивает степень профессионализма руководителя и общая компетентность организации.
- Уровень убеждений: сотрудник воспринимает культуру организации как близкую, собственным установкам, ценностям, принципам; следует правилам организации, при необходимости инициирует изменения в организации.
- Уровень идентичности: сотрудник абсолютно предан организации, отождествляет себя с ней, цели организации определяет как собственные.

В. В. Томилов[17] выделял среди других элементов социально-психологической культуры организации – *операционные средства: технологии, системы мотивации, контроль, информационное обеспечение.*

С точки зрения мотивации, *культура – метод нематериального поощрения* полезных для предприятия сценариев поведения сотрудников. Распределение привилегий и «рангов знатности» – наиболее существенная характеристика корпоративной культуры, отражающая принятую фирмой систему ценностей, влияющая на поведение персонала больше, чем прямая регламентация. Выделим два момента: 1) нерационально усиливать привилегиями сложившуюся иерархическую структуру предприятия; 2) полезно выстраивать своего рода противовес естественной дифференциации статуса персонала.

Для разных уровней иерархии предприятия различаются заработные платы, объем ответственности и полномочий сотрудников. Эта часть всегда прозрачна: даже в фирмах, где конфиденциальность зарплат установлена законодательно, и ее нарушение карается увольнением, персоналу известны если не точные суммы каждой выплаты, то их обычный сред-

[17] *Томилов В. В.* Организационная культура и предпринимательство : учеб. пособие. СПб. : СПб УЭФ, 1994. С. 32.

ний уровень. При отсутствии явных перекосов в оплате и распределении полномочий, такая дифференциация воспринимается персоналом как естественный порядок вещей, единственный способ организации бизнеса. Т. е. проблемы с мотивацией не возникает.

Однако многие руководители стремятся еще больше поднять свой статус за счет подчиненных, компенсировать недостаток авторитета пышной атрибутикой. Возникает «крайняя необходимость» в отдельных сейфах, кабинетах, секретарях. Вводится процедура записи на прием, составляются списки «допущенных к телу». Все это возводится в ранг политика предприятия, и через какое-то время критерии эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются критериями принадлежности к должности. Процесс завершен, «организация умерла для развития».

Точку зрения персонала на подобное статусное деление отлично иллюстрирует рисунок, размещенный в Интернет. На нем изображен двухэтажный деревенский туалет: лесенка на второй этаж ведет к двери с надписью «*management*», кабина точно под ней снабжена табличкой «*employees*».

К неотъемлемым характеристикам кастовой системы следует отнести низкую мотивацию персонала, неудовлетворительную проходимость информации, и, как следствие, низкую эффективность всего предприятия.

В качестве противовеса иерархической структуре привилегии и льготы работают на повышение мотивации персонала и увеличение производительности фирмы. Изменяется адресат привилегий: поощряются низовые работники, от которых зависит качество в точках соприкосновения предприятия с рынком. В социалистическом прошлом существовали доски почета, переходящие вымпелы и знамена, медали и широкая реклама «знатных» доярок и механизаторов. Нечто в этом роде, но на более адекватной основе (минус формализм, плюс объективная оценка) может ввести и современное коммерческое предприятие. Неплохо зарекомендовали себя такие льготы, как предоставление дополнительного отпуска (обычно не в «пиковый» сезон») и отгулов, свободный график работы, обслуживание транспортом фирмы частных поездок

сотрудников, выше всяких похвал работают неожиданные подарки, даже и небольшие. Стимулирующий эффект достигается при полной ясности для персонала, за какие именно достижения предусмотрена данная привилегия, а дополнительное приращение дает непредоставление тех же льгот руководящему составу предприятия.

По материалам психологического исследования, направленного на изучение системы ценностных ориентаций работающих специалистов, были получены следующие результаты: материальный фактор, стабильность предприятия, доброжелательная атмосфера, доверие к руководителю, самореализация, т. е. нефинансовые факторы мотивации, могут выступать для сотрудника эквивалентом определенной части зарплаты. Поэтому для каждой компании важным становится найти оптимальное соотношение финансовых и нефинансовых мотиваторов для каждого сотрудника.

Самый главный вопрос в том, как определить, что для человека важнее потери зарплаты. Для этого можно условно разделить людей на несколько типов, в зависимости от того, что является для них важным.

1. Первый тип ориентирован, прежде всего, на *результат и власть*. Это доминантные люди и они выгодны компании тем, что мотивируются самим достижением результата. То есть чем больше они достигают, тем более удовлетворенными они становятся. К тому же это люди, стремящиеся брать на себя ответственность и принимать решения. Есть две опасности: возможно определенное охлаждение и угасание интереса к работе при достижении результата и при случае такие люди охотно возьмут на себя немного больше, чем обычно позволено. Таким людям нужно давать как можно больше ответственности, не забывая о соответствующих полномочиях. Власть позволит им чувствовать себя уверенно. Создать им среду, в которой постоянно присутствует вызов. Если в компании много таких людей, целесообразно создать соревновательную систему с постоянным сравнением результатов и выделением наилучших. Говоря о мотивах, важно учитывать и основные факторы демотивации. Несмотря на то, что верхняя граница полномочий должна быть четко обо-

значена, должна присутствовать значительная степень свободы действий. Для людей такого типа отсутствие простора для действий и узкие рамки приводят к разочарованию. Демотивируют также и отсутствие возможностей для дальнейшего развития и продвижения.

> В шоу «Кандидат», прошедшему по одному из центральных каналов, одна из кандидатов Лена Хорс, как выяснилось уже в полуфинале соревновалась с другими кандидатами вовсе не ради денег: на тот момент она являлась совладельцем бизнеса, которым руководила, и он приносил ей едва ли не больше, чем предлагал победителю Новиков: до $ 6 тыс. в месяц. «Для меня важнее, чтобы работа была интересной, чтобы было постоянное развитие, – рассказывала Лена, – я хочу работать у Новикова, чтобы удовлетворить собственные амбиции».

2. Второй тип людей условно можно назвать *коммуникаторами*. Это открытые, дружелюбные люди, настроенные на интенсивный обмен информацией и личные отношения. Эти личности стремятся к популярности и общественному признанию. Им важно обеспечить высокий социальный статус, громкую надпись на визитной карточке, возможность выделиться на фоне коллег. Для коммуникаторов зарплата – фактор очень важный, как показатель социального статуса, так и средство для обеспечения высокого уровня жизни и материальных благ.

3. Третий тип людей характеризуется, прежде всего, ярко выраженным *стремлением к стабильности*. Стабильность для них важна как в работе, так и в личной жизни. Для того чтобы избавиться от такого человека, его нужно почаще посылать в незапланированные командировки, не говорить о перспективах и каждый день удивлять неожиданными изменениями и внезапными переменами. Такие люди обычно стабилизируют обстановку внутри компании, и если хорошо подготовить их к грядущим изменениям и убедить в их необходимости и полезности, то именно они выступят агентами изменений, упорно и последовательно применяя их в своей ежедневной работе и заставляя окружающих следовать их примеру. Именно они доводят до конца начатые ими самими, а заодно и более непоседливыми коллегами дела. Такому че-

ловеку важно дать работать в своем темпе, заключить с ним долгосрочный контракт.

4. Четвертый тип – противоположность третьему – люди *гибкие и мобильные*, подвижные во времени и пространстве.

Данная типология весьма условна, как и вообще любое обобщение в применении к человеческому характеру. Но для подавляющего большинства людей хотя бы один из вышеперечисленных мотиваторов является той самой «волшебной кнопкой», нажав на которую, можно, с одной стороны, добиться желаемого результата, а с другой, все-таки обеспечить сотруднику чувство удовлетворенности рабочей обстановкой, а значит, в выигрыше останутся обе стороны.

Можно выделить два аспекта при анализе значимых мотиваторов для сотрудников: *количественный аспект* – какое место в жизни занимает работа или «центральность работы»; здесь выделяется несколько доминант, определяющих его: рабочее время (соотношение рабочего времени и досуга для каждого человека индивидуально), семейный статус (чем большее значение имеет семья, тем меньше внимания уделяется работе), половой аспект (показатель мужского или женского самосознания, самоидентификация независимо от семейного статуса). Кроме того, существует *качественный аспект* – здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос – какого рода вознаграждение превалирует.

Существует три основных типа ожиданий от работы – *инструментальные, ценностные и социальные.* Под инструментальными прежде всего понимаются различного рода материальные стимулы, например, обеспечение нормальных условий существования; под ценностными – разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными – желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Исходя из этого можно выстраивать индивидуальную систему ценностей для каждого сотрудника.

Вне зависимости от размера компании, материальных ресурсов и пристрастий персонала есть два универсальных инструмента мотивации – грамотная постановка целей и внимательное отношение к сотрудникам.

> Например, в одной компании на каждом рабочем столе стоит табличка, на которой записана основная задача работника, сформулированная в нескольких предложениях, и индикаторы (не более четырех), по которым можно оценить уровень выполнения этой задачи. По итогам месяца в каждом подразделении составляют рейтинги.

Есть такое мнение, что со временем «чувствительность» к деньгам притупляется, и тогда наступает кризис: человек теряет интерес к делу, которым занимается, работа для него превращается скучный рутинный процесс, что, разумеется, не на пользу компании. Нематериальное же границ не имеет, поэтому моральные стимулы порой действуют куда более эффективно. Это четкое распределение функциональных обязанностей, устные или письменные поощрения сотрудников, присвоение «внутренних категорий, удобное рабочее место, обучение персонала, продвижение по службе, дружная, слаженная команда, грамотные действия начальника, корпоративные мероприятия, это стенная газета, какие-то символические подарки к празднику – словом, то, что за деньги не купишь. Это и есть корпоративная культура, так как необыкновенно важно, как все это преподносится, как это воспринимается.

Яркий раскрученный бренд компании, например, стимулирует сотрудников не меньше, чем хорошая зарплата. Бесплатные обеды в офисе, оплата мобильных телефонов – тоже ни что иное, как нематериальная мотивация. Правда, некоторые специалисты службы персонала полагают, что питание, оплачиваемое компанией, относится скорее к разряду материальных благ. То же самое можно сказать и об остальных составляющих соцпакета. Конкуренция является для сотрудников сильным мотиватором. Для этого менеджеры проводят собрания, на которых рассматриваются конкурирующие организации – их плюсы и минусы, и для сравнения – достижения и промахи своего предприятия.

Для многих сильным мотиватором становится принадлежность к команде.

Существует огромное множество различных *нематериальных вознаграждений*. Общепризнанной классификации

нефинансовых вознаграждений не существует, перечисленные ниже системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться днями по своему усмотрению. Сюда может относиться и оплата временной нетрудоспособности, и перерывы на обед и отдых и т. д.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Различные подарки: сувениры, семейные подарки (окорок на Пасху или индейка на Рождество, детские подарки на новый год), на день рождения, билеты в театр и т. д. Сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, ссуды по льготной программе, скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, различные мероприятия, на которые сотрудники имеют право приглашать свои семьи, оплачиваемые централизованные обеды, практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели или значимого проекта, серьезной сезонной работы и т. п.

В-четвертых, «вознаграждения-признательности». Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Это могут быть упоминания в средствах массовой информации или упоминания имени на продукте, услуге или оборудовании как авторе улучшений или лучших работников.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использовать

оборудование компании для реализации собственных проектов, предоставление возможности работникам представлять своего начальника в его отсутствие.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля или специального места для парковки автомобиля.

Все организационные воздействия можно разделить на четыре типа.

1. *Принуждение.* Сотрудника открыто приневоливают к определенному поведению. Известна организация, которая требовала, чтобы на корпоративной вечеринке люди танцевали до четырех утра и демонстрировали, таким образом, приверженность.

2. *Манипуляция.* Человека неявно принуждают к определенным действиям, которые выгодны манипулятору. Например, начальник, который часто задерживается на работе, видя собирающегося сотрудника, спрашивает чуть удивленно: «Уже собираешься? А у меня еще так много работы». В следующий раз сотрудник также задерживается, хотя он весь день работал эффективно.

3. *Стимулирование.* Человеку предлагают условия, под влиянием которых он начинает действовать активнее. Например, он знает, что если заработает в этом квартале больше всех денег – получит приз: недельную путевку в Египет.

4. *Мотивация.* Человеку создают условия, в которых активизируются его собственные мотивы. Например, сотрудник хочет заниматься творческой работой, и компания предоставляет ему возможность получить более интересный проект.

Какие же формы воздействий имеет смысл применять в организации?

Принуждение будет действовать кратковременно, до ослабления фактора принуждения. Оно требует постоянного неусыпного контроля. Вспомним рейды проверки времени прихода на работу.

Манипуляция, противоречащая интересам сотрудника, будет вызывать ложное чувство вины и неудовлетворенность, ощущение себя как объекта.

Стимулирование позволяет поддерживать деловую активность человека, даже если содержание работы его не устраивает. Вы получаете пусть не гармоничного, но все-таки работающего сотрудника.

Мотивация позволяет пробудить «внутренний огонь желаний и потребностей». Мотивированный сотрудник говорит, что занимается любимым делом, а ему за это еще и деньги платят.

Таким образом, в качестве полезных организационных воздействий мы можем рассматривать либо мотивацию, либо стимулирование.

Можем ли мы отличить, является ли наше воздействие мотивационным или стимулирующим?

Когда мы говорим о воздействии на отдельного человека – да. Если мы знаем, что он хочет. Когда мы говорим об общей системе мотивации – то не всегда.

Поясним это на примерах.

1. Вы повышаете зарплату сотруднику Иванову и увеличиваете требования. Иванову работа не нравится, но он остро нуждается в деньгах, поэтому он берется за более сложные задачи и трудится активнее. Деньги он может направить, например, на обучение своего сына в частной школе, что для него очень важно. Данное воздействие, хотя и позволяет сотруднику удовлетворить свои мотивы (забота о ребенке), не рождает желания работать в данной организации. Как только ему подвернется более интересное по содержанию предложение с той же зарплатой – он уйдет.

2. Вы повышаете зарплату сотруднику Петрову и увеличиваете требования. Петрову работа также не нравится, и он не нуждается так остро в деньгах, как Иванов. Поэтому он либо отказывается от предложения и переходит на интересную работу, либо соглашается и работает вполсилы. Здесь мы сотрудника не только не мотивируем, но даже не стимулируем.

3. Вы повышаете зарплату сотруднику Сидорову и увеличиваете требования. Сидорову работа нравится, и он не

нуждается остро в деньгах. Он с радостью берется за более сложные задачи. Деньги в данном случае практически не влияют на мотивацию. Здесь мы сотрудника мотивируем, но степенью ответственности и содержанием работы, а вовсе не зарплатой.

4. Вы повышаете зарплату сотруднику Потапову и увеличиваете требования. Потапову работа нравится, кроме того, он остро нуждается в деньгах (и даже подумывает, не уйти ли на более высокооплачиваемую, но менее интересную работу). Для него данное воздействие находка: он работает еще активнее и перестает беспокоиться о деньгах. Здесь мы мотивируем работника содержанием работы, а также даем возможность удовлетворить важные мотивы с помощью денег.

5. Вы повышаете зарплату сотруднику Кузькину и увеличиваете требования. Кузькину работа нравится до такой степени, что он не думает о деньгах. Через некоторое время вы обнаруживаете, что Кузькин, получая большую зарплату, начал работать хуже! Даже работа стала ему меньше нравиться

Как видим, одно и то же воздействие может вызвать совершенно разные отклики у разных сотрудников. Поэтому, чтобы построить грамотную систему мотивации, мы должны опираться на типичные потребности групп сотрудников. Так, например, бухгалтеру важны комфортное рабочее место и доброжелательный коллектив, дизайнеру – возможность творчества, управленцу – карьерный рост.

В таблице 4 представлены некоторые типовые мотивационные и стимулирующие воздействия, разделенные на материальные и нематериальные.

Как мы видим (табл. 4), материальные воздействия требуют средств, а нематериальные времени, внимания, включенности руководителя и т. д.

Один из теоретиков мотивационного менеджмента Фредерик Ферцберг делит все факторы, влияющие на поведение сотрудника, по другому основанию: по оси ***комфорт – развитие.***

Таблица 4

Система мотивации и стимулирования

Материальные воздействия	*Нематериальные воздействия*
• Денежная компенсация. • Соц.пакет (оплата больничных листов, оплата очередных отпусков, отчисления в пенсионный фонд, негосударственный страховой полис). • Материальные поощрения за конкретные заслуги. • Компенсация обедов, расходов на бензин, оплата за мобильный телефон. • Выдача бесплатной спецодежды (компенсация за ее приобретение). • Комфортные условия работы (помещения, рабочие места, хорошее состояние компьютерной и оргтехники и т. д.). • Свободный график. • Возможность работать дома. • Тренинги, курсы повышения квалификации. • Предоставление скидок сотруднику и членам его семьи на собственную продукцию или услуги, выдача дисконтных карт.	• Участие в принятии решений. • Корпоративные мероприятия. • Похвалы. • Награждения по итогам года, поздравления от руководства, повышение внутреннего статуса, внутренней категории и т. д. • Поздравления на день рождения. • Конкурсы. • Забота о семье, детях в частности (вплоть до организации детской комнаты в вечернее время или субботние дни). • Возможность разделить отпуск на несколько часов. • Возможность организовывать рабочий день (не противореча эффективности деятельности) в зависимости от личных потребностей: перенесение обеденного времени, увеличение его за счет вечерних задержек, плавающий график утренних часов. • Предоставление льготных заказов.

Он рассматривает две большие группы: первая группа – *базовые (или гигиенические) факторы*. Херцберг относит к ним условия труда, уровень зарплаты, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными; вторая группа – *это собственно мотивационные факторы.* Среди них Херцберг называет достижения, признание, ответственность, возможность роста.

Исследования показали, что если в организации гигиенические факторы отсутствуют или плохо развиты, сотрудник испытывает неудовлетворенность работой. Однако, если гигиенические факторы хорошо развиты, он не испытывает удовлетворенности. Т. е. после достижения определенного уровня комфорта, люди просто перестают их замечать. Но не работают лучше.

Отсутствие же мотивационных факторов не приводит к неудовлетворенности работой, а их наличие вызывает удовлетворение и побуждение к эффективному труду. Т. е. если сотруднику работа нравится, он может легко переносить недостаток комфорта.

> Рассмотрим пример. В молодую организацию пришел продавец Иван Копейкин. Быть продавцом Копейкин не мечтал, но другую работу, не имея опыта работы, он найти не смог. Условия труда на тот момент были средними, зарплата небольшой, система полномочий и ответственности неясной. Копейкину все это не нравилось, и он планировал немного подучиться, заработать опыт и уйти. Через некоторое время организация стала более стабильной. Иван набрался опыта, уровень его зарплаты вырос. Появился соц.пакет, организация переехала в новый офис. Копейкин получил новый компьютер. Он передумал уходить, успокоился, но удовольствия от работы по-прежнему не испытывал. В это время в отдел пришел новый руководитель. Он пообщался с Иваном и спросил, чем тот хотел бы заниматься, что ему интересно. Ивана привлекала аналитическая работа, поэтому он сказал, что ему было бы интересно заниматься, например, развитием дилерской сети компании, анализировать привлекательность регионов, находить там потенциальных дилеров, налаживать сотрудничество. Копейкин был назначен менеджером по развитию. У Ивана появился азарт к работе.

Таким образом, нашей целью является разработка такой системы мотивации и стимулирования, которая устраняла бы неудовлетворенность сотрудников и способствовала возникновению удовольствия от той работы, которую он выполняет.

Альфи Кон в уже ставшей классической статье в журнале «Harvard Business Review» пишет: «…по крайней мере два десятка исследований за последние тридцать лет определенно показывают, что люди, ожидающие получить награду за выполнение задания или за успешную работу, просто не ра-

ботают так же хорошо, как те, кто не ожидает какого-либо поощрения»[18].

> В последнее время даже появился термин «люситовая плита». Майк Мюррей, на редкость невезучий кадровик компании Microsoft, выдал идею: сразу после выпуска продукта вы получаете люситовую надгробную плиту размером с приличный словарь. Это каким-то образом должно было давать стимул к работе, потому как если вы ничего не делаете, то ведь никакого люсита не будет!

Вопросы для самопроверки

1. Какое значение в процессе общения имеют знаки и символы?
2. Что представляет из себя «корпоративная мифология»?
3. В чем основная цель обращения к корпоративной истории?
4. Раскройте типологию «корпоративных героев» по П. Питерсу и Р. Уотерману.
5. В чем состоит парадокс подлинной традиции?
6. В чем суть деления корпоративной культуры на объективную и субъективную.
7. Как решаются проблемы внутренних коммуникаций?
8. Каковы особенности корпоративного языка?
9. В чем суть аморфных каналов информации, каковы свойства этих каналов?

Вопросы для обсуждения и задания

1. Структура корпоративной культуры рассматривается через интегральную модель «Луковица корпоративной культуры», в чем ее суть? Заполните следующую анкету по опыту профессиональной практики.

Анкета «Луковица культуры»

А. Какой особый жаргон, слова, выражения наиболее часто употребляются в общении в Вашей организации?

Б. Кто, по Вашему мнению, является своеобразными героями, людьми которым подражают и которые формируют имидж организации? (напишите не более трех фамилий)

---

[18] *Альфи Кон*. Наказанный наградой // Harvard Business Review. 1993. Сент.–окт., 1993. С. 37–42.

В. Напишите, пожалуйста, несколько жизненно важных индивидуальных правил?

Г. Какие из этих индивидуальных правил Вы применяете на работе?

– постоянно,

– часто,

– редко.

Д. Какие нормы, правила, на Ваш взгляд, должны неукоснительно выполняться персоналом для обеспечения эффективной работы?

Е. Какие мифы, легенды, истории, анекдоты Вы слышали наиболее часто?

2. Прочитайте кейсы

Кейс «UBC Group»

«UBC Group» – торгово-промышленный холдинг, работающий в области холодильной техники и промопродуктов (Украина).

Целевые рынки фирмы – пивная и пищевая промышленность, пивные бары и рестораны.

Миссия UBC: Мы – приоритетный поставщик лучших в мире продуктов и услуг (товарных услуг) ориентированный на клиентов.

Стратегия UBC: Быстрая реакция на удовлетворение потребностей клиентов. В основе стратегии лежит процесс постоянного обучения удовлетворению потребностей клиентов.

Философия компании и отношение к работе:

Работа в компании – это увлекательная игра. Играя в детстве, мы увлекались, забывали даже про обеды и ужины. Наша цель добиться, чтобы наши сотрудники увлекались работой как в детстве игрой. Успешный человек не считается со временем, играя (работая) он ловит кураж. Наша мечта, чтобы каждый работник на своем рабочем месте ловил кураж.

Мы ищем людей, которые способны отдаваться работе, увлекаться. Таким людям мы предоставим возможности для роста внутри компании и вместе с компанией. Таким людям мы предоставим максимум возможностей для самореализации. Мы ищем молодых, амбициозных, желающих изменить мир. Мы изменяем рынки, мы достигаем успеха по всему миру, мы лидеры. Мы ищем людей, которые хотят стать чемпионами мира в сфере своей деятельности.

Мы считаем, что бизнес должен приносить нечто большее, чем деньги. Он должен быть частью игры (работы), приносить удовлетворение, страсть, влечение, быть состоянием души. Компания имеет более широкие интересы, чем просто производство и продажа. Бизнес – это всего лишь часть нашей экспрессивной жизни, нашей игры.

Мы изменяем мир.

Корпоративная культура включает такие **ценности,** как новаторство, игра, веселье, развлечение, качество, сильная индивидуальность, бесшабашность.

«UBC Group» – это стиль жизни с собственной позицией. Мы строим отношения с клиентами основываясь не только на функциональных, а, прежде всего, на эмоциональных выгодах. Мы производим продукты мирового класса. Наши продукты – новаторство и лидерство. Следовательно, мы олицетворяем культурные ценности компании, ее традиции, а также ее сотрудников и клиентов. Во многом, этим достижениям компания обязана созданной лидерами фирмы вдохновляющей корпоративной культуры, поощряющей коллективное творчество, вызывающей у сотрудников массу положительных эмоций, и позволяющей им наиболее полно раскрыть свои способности.

Элитой фирмы считаются не те, кто занимает руководящие должности, а те, кто полностью разделяют корпоративную философию UBC, возводящую игру в принцип жизни и работы, живут корпоративными ценностями, являются по своим человеческим качествам наиболее гармоничными членами команды, заряжают других своей энергией и являют собой пример для подражания. Для выявления и поощрения таких сотрудников на фирме создана **система знаков отличия** – система знаков UBC: знак подразделения, знак UBC, скрипичный ключ, бронзовая, серебряная и золотая кружка. Каждый знак отличия помимо морального удовлетворения дает право и на получение материальных благ. Например, обладатели золотой кружки – высшего знака отличия – обеспечиваются за счет компании а) машиной представительского класса, б) жильем, в) отдыхом с семьей на 5* курорте два раза в год.

В рамках компании существует **организация обладателей знаков отличия.**

Обладатель знака – член компании, который связал свою жизнь с компанией, свое будущее с будущим компании, разде-

ляет основные ценности компании. Цели компании являются его целями. Свой жизненный успех обладатель знака связывает с успехом компании.

Обладатели знаков не связаны административно. Они являются членами неформальной организации, являющейся носителем основных ценностей компании. Основой объединения организации является личное отношение обладателя знака к компании.

Высшим органом организации есть Совет, состоящий из обладателей золотых знаков отличия (золотая пивная кружка). Все решения совета принимаются путем достижения консенсуса (единогласно).

Обладатели знаков (члены неформальной организации) являются участниками всех неформальных мероприятий, они являются носителями корпоративной культуры. Иерархия членов организации не связана с занимаемыми должностями в компании. Организация обладателей знаков являются стержневой структурой компании, направляющей силой.

Организация обладателей знаков – это матрица-носитель генетического кода компании.

Игра в UBC органично вплетается в жизнь и работу. Игра является основой философии компании и отношения к работе. Поощряются и культивируются различные спортивные и творческие игры, создающие и укрепляющие командный дух. На фирме есть своя лига КВН. Существуют ежегодные номинации «Человек года», «КВНщик года» и «Раздолбай года», которыми лауреаты награждаются на ежегодном новогоднем Президентском балу.

Путевки-поощрения «Экстрим», которыми награждаются отдельные сотрудники компании, также прекрасно иллюстрируют атмосферу игры, царящую на UBC. Сотруднику, награжденному путевкой «Экстрим» предлагается приехать в заданный час в точку отправления, например, аэропорт «Шереметьево». Он не знает, куда он поедет дальше – на южное море, на Северный полюс или станет участником туристического ралли, пересаживаясь с джипов на байдарки и ночуя в палатках,

В чрезвычайно популярной и быстрорастущей сети пивных ресторанов UBC игра также поставлена во главу угла. Так, по пятницам команды посетителей соревнуются, кто кого перешумит, перепоет, перетанцует на столах...

Особая атмосфера игры царит на недельных учебных сборах UBC, устраиваемых два-три раза в год для элиты компании.

Помимо бизнес-тренингов, поделенные на команды участники сборов учатся актерскому мастерству у профессиональных театральных постановщиков и ставят мини-спектакли, поражая как своим энтузиазмом, так и актерским мастерством. Профессиональный музыкант учит их петь каноны и играть совместно музыкальные этюды, например, на барабанах, в результате чего члены команды учатся слушать друг друга и гармонично взаимодействовать. Конкурс КВН заставляет смеяться до слез. Несмотря на то, что команды на сборах создаются случайно, то есть членам команд приходится сыгрываться практически с нуля, а времени на написание сценариев и репетиции экстремально мало, все команды блистают и живым юмором, и прекрасной актерской игрой, и чутким взаимодействием, и неиссякаемым задором. На сборах также действует «Театр экспромта». В январе 2008 г. этот конкурс был заменен на не менее эмоциональный и полезный конкурс – «Мудрый клипмейкер или рекламодатель». Впервые ребятам пришлось почувствовать себя профессиональными и креативными создателями рекламных роликов. Каждый отряд получил свое задание, состоявшее из двух составляющих. В первой, надо было создать рекламный ролик на необычный продукт, во второй – в рекламном ролике показать необычное проявление человеческих качеств. Командиры отрядов «тянули билеты» и волею случая определялись задания. Им нужно было представить, как в музее рекордов Гиннеса могли бы выглядеть стенды рекордов «Невероятной отмороженности», «Неслыханной щедрости», «Невероятной жадности», «Чрезвычайной скромности». И прорекламировать новый вид продукции: пуговицы трехдырочные, застежка «молния» с дистанционным управлением, шнурки быстрорастворимые и дорожные сумки без ручек. На подготовку давалось 20 минут. Творческий процесс сопровождался бурными эмоциями, остротами и смехом. Практически каждый член отряда являл собой фонтан творческих идей. Джаз обучение на учебных сборах

На учебных сборах UBC, как и в джазе, создана дисциплинарная структура, внутри которой приветствуется любая импровизация. Элементами структуры являются следующие дисциплинарные условия:

- Все участники должны носить корпоративные галстуки (типа пионерских).

- Утренняя пробежка в 7.30.

- Утренняя линейка в 8.00, на которой команды зачитывают сочиненные ими накануне юмористические речевки, а организаторы сборов делают объявления

- Прием алкоголя запрещен на протяжении всех сборов.

- Отбой в 23.00, подъем в 7.00.

За первое нарушение этих правил – штраф 50 долл. За повторное нарушение – штраф 200 долл. За третье нарушение выгоняют из лагеря. За опоздание на учебные занятия, например, после кофе-брейка, нарушитель распорядка должен либо отжаться 20 раз, либо заплатить штраф в 50 долл. В рамках этих правил происходит и обучение, и коллективное творчество, и все связанные с ними импровизации. Все участники сборов при этом общаются между собой неформально – по именам и на «ты». Такая же форма общения приветствуется и в обычной рабочей обстановке.

Благодаря вдохновляющей и непрерывной совместной творческой деятельности жизнь и работа сотрудников UBC глубоко интегрированы. Отношения между сотрудниками, включая отношения между начальником и подчиненными в значительной степени легки и неформальны. Амбициозные цели компании, стремящейся достичь мирового лидерства в любом секторе рынка, на котором она действует, делает сотрудников сопричастными к чему-то грандиозному, их личный вклад в общее дело очень значимым, а перспективы роста значительными.

В результате на фирме практически отсутствует проблема текучки кадров. Несмотря на то, что крупнейшие мировые компании пытались переманить ряд топ-менеджеров UBC, предлагая им гораздо более высокие зарплаты, ни один из них не соблазнился на эти, казалось бы, привлекательные финансовые предложения. Да, эти предложения позволяли людям быстро и значительно повысить свои доходы, но ограничивали стратегические перспективы их роста медленным и скучным подъемом по иерархической лестнице, а также вырывали их из вдохновляющей корпоративной культуры, приносящей им столько радости.

Кейс «УРСА Банк»

УРСА Банк разработал свой бренд-код, в описании которого в виде списка перечислены корпоративные ценности банка:

Результат

Лояльность

Ответственность

Глобальность

Команда

Клиентоориентированность

На одном из корпоративных тренингов было предложено раскрыть этот список и описать корпоративные ценности в более вдохновляющем и заряжающем энергией стиле.

Разбившимся на группы сотрудникам было предложено превратить конкретную корпоративную ценность во вдохновляющий и заряжающий энергией принцип, сотрудники банка создали новые формулировки этих корпоративных ценностей.

Эти формулировки приведены ниже в слегка отредактированном виде.

- Глобальность: Становимся ближе, стирая границы, разрушая стереотипы, объединяя различия.
- Индивидуальность: Создаем новое качество, идя своей дорогой.
- Ответственность: Говорим то, что думаем, делаем то, что говорим, отвечаем за то, что делаем.
- Клиентоориентированность: Создаем новое качество жизни. Потребности клиента – наша забота.
- Команда: Все члены команды имеют единые цели, стремятся к взаимопониманию, помогают друг другу и ценят взаимовыручку. Члены команды взаимодополняют друг друга и эффективно используют свое время.
- Результат: Ставя задачи, нацеливаемся на дерзкие победы. Оцениваем ценности сотрудников по достижениям.
- Лояльность

Время: Сотрудники банка – проводники / трансляторы ценностей банка во внутреннюю и внешнюю среду.

Действие: Сотрудники банка всегда привержены ценностям банка и растут вместе с ним, не смотря на сложности и изменения.

Пространство: Сотрудники Банка рассматривают Банк как пространство возможностей для профессионального и личного роста и реализации личной миссии.

Рекомендуемая литература

1. *Бернстайн Питер Л.* Против богов. Укрощение риска / *Бернстайн Питер Л.*. – М., 2001.

2. *Кучмаева И. К.* Традиция как механизм наследия культуры // Ускорение социально-психологических процессов и культурная проблема социальной организации. – М. : ИФ РАН, 1987.

3. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М. : ЛОГОС, 2002.

4. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1998.

5. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / сост. Л. Кроль, Е. Пуртова. – М. : Класс, 2001.

6. *Розен Э.* Анатомия слухов. Маркетинговые приемы / Эммануил Розен. – М., 2006.

Глава 3
СУЩНОСТНЫЕ СВОЙСТВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

У корпоративной культуры по отношению к организационной появляются новые, особые сущностные свойства, с учетом той роли, которую должны играть корпорации в современной жизни.

Это, в первую очередь, такие сущностные характеристики, как системность, диалектичность, динамичность, неоднородность,

Во вторую очередь, способность обладать такими корпоративными ценностями, как коллективность, солидарность, гражданственность, гуманитарная культура, патриотизм, социальная корпоративная ответственность.

3.1. Сущностные характеристики корпоративной культуры

Важнейшим свойством организационной культуры, как сложной системы, объединяющей отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенными приоритетами, является *системность*. Элементы, составляющие корпоративную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной приоритетностью.

Корпоративная культура обладает свойством *диалектичности*, поскольку не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими корпоративными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

Корпоративная культура — противоречивое единство смысла деятельности и ее результата, постоянно обновляемая организацией, программа этой деятельности. Вместе с тем она является и основой социальных отношений.

В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что является закономерным для *динамичных систем*. Различные корпоративные культуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные. Быстрорастущие организации ориентированы, как правило, на успешное достижение поставленных задач. Приоритетами корпоративных культуры таких предприятий являются: профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, «равенство шансов» при продвижении по служебной лестнице, достоверность и быстрота информации, высокие требования к качеству. Достижения сотрудников обязательно учитываются и оплачиваются. Все это рождает удовлетворенность трудом, приверженность организации и ее корпоративной культуре. Чтобы способствовать успешному росту такого быстрорастущего предприятия, корпоративная культура должна обладать повышенным *динамизмом*, гибкостью и высокой способностью к изменениям. Медленнорастущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие. Такая бюрократическая культура может достаточно долго существовать без изменений и движения вперед, до тех пор, пока какие-либо действительно серьезные противоречия не приведут к необходимости ее изменений.

Питательной средой, в которой культура формируется, реализуется и воспроизводится, является складывающееся естественным образом историческое движение. Представляя собой механизм сохранения и трансляции достигнутого, культура обеспечивает возможность систематической реконструкции отдельных событий организационной истории в контекст, и, следовательно, в то или иное видение историче-

ских траекторий, тех или иных движений, как последовательные (логические) цепи событий-сдвижек.

Изучая культуру, важно понимать ее как единство двух противоположных, но переходящих друг в друга полюсов, как постоянный процесс их взаимного проникновения. С одной стороны, культура — это нечто общеорганизационное. Но, с другой стороны, она всегда личностна. Для личности накопленная корпоративная культура является реальным предметом, характеристики которого личность превращает в содержание своего сознания и деятельности.

Неоднородность проявляется в следующем. 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 об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным, национальным группам.

Ценностная консолидированность – еще одно важнейшее свойство корпоративной культуры.

3.2. Корпоративные ценности современных организаций

Корпоративная солидарность

Это социокультурное явление, включающее в себя индивидуальный и коллективный уровень, заключенное в рамки отдельной общности (в данном случае – организации) и отражающее феномен сознания, заключающийся в формировании идентичности и диспозиционно-установочной готовности к активным действиям по защите прав корпорации.

Солидарность как принадлежность к определенной группе носит символический характер, т. е. не приносит конкретной материальной выгоды, но позволяет закрепиться в определенной структуре взаимоотношений, тем самым конструируя свою общность, группу членства, принадлежность к которой ориентирует человека в окружающем пространстве.

Опасность состоит в том, что солидаризация внутри отдельной корпорации не всегда есть основа развития стабильного общества. Она может иметь и негативный характер («против кого-то»), что на социетальном уровне может быть опасно трансформацией общества из целостности в совокупность корпораций, ориентированных вовнутрь себя и использующих свои ресурсы для достижения своих же целей.

Феномен солидарности может быть разделен на три составные части: *солидаристический дух корпорации* (т. е. проявление солидарности в корпоративной культуре), *солидаристические установки* (интериоризация солидаристического духа в индивидуальном сознании) и *солидаристические практики* (экстериоризация солидаристических установок, проявление их во внешних действиях).

В современных корпорациях прослеживается наличие трех форм солидарности: *солидарность в рамках отдельных групп, солидарность внутри сотрудников и руководителей и общекорпоративная солидарность.*

Большинство солидарностей в современном российском обществе – негативные («против кого-то», в противовес позитивной – «для чего-то»). Однако контраргументом может послужить то, что корпорация может послужить то, что корпорация может играть роль возмещения утраченных идентичностей, выполняя тем самым позитивные функции. Поэтому, скорее всего, корпоративная солидарность будет играть. Роль позитивного скрепляющего стержня.

Патриотизм

Патриотизм, в первую очередь, выражает эмоционально-чувственное и волевое отношение к организации, а также рациональное отношение, предполагающее учет стратегических приоритетов и преимуществ организации. *Корпоративный патриотизм еще называют приверженностью.*

Все руководители хотят, чтобы их подчиненные не только гордились бы самим фактом работы в своей организации, но и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания. Далеко не всегда эту задачу решают высокие зарплаты, премии и другие формы материального стимулирования, они не будут достаточно эффективны, пока условия, в которых

работают люди, не будут побуждать работника трудиться как можно лучше.

Патриотизм по отношению к своей организации складывается из пяти составляющих:

1) гордость за принадлежность к организации;

2) рассмотрение ее целей и ценностей как своих собственных;

3) вовлеченность в работу организации, стремление сделать больше, чем от тебя ожидают или требуют;

4) лояльность к организации – готовность всегда отстаивать ее интересы;

5) желание сделать карьеру именно в этой организации.

Указанные выше факторы могут проявляться поразному. Соответственно и сам патриотизм (приверженность по отношению к организации) может быть трех типов:

1) истинный – проявляющийся в максимальном проявлении всех указанных элементов без выдвижения особых условий по отношению к организации;

2) прагматический – в основе которого лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен;

3) вынужденный – в основе которого лежит отсутствие у работника возможности найти другую работу.

Следует учитывать, что та приверженность, которую проявляют работники по отношению к организации, зависит не столько от их личных особенностей, сколько от условий, которые складываются между администрацией и персоналом.

Факторы, в наибольшей степени способствующие тому, *чтобы сотрудники становились патриотами своей организации:*

- положительный имидж компании;
- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы);
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений сотрудника;
- возможность профессионально и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- наличие традиций;

- гарантии социальной защищенности работников;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы;
- взаимопонимание с непосредственным руководителем;
- наличие идеологии фирмы.

Сегодня, говоря о патриотизме, все больше говорят о **лояльности** персонала.

Обычно под лояльностью подразумевают высокую степень преданности сотрудников интересам организации и порядочность по отношению к ней. Кроме того, лояльностью сложно считать стремление отстаивать интересы организации при взаимодействии с клиентами и партнерами.

Гражданственность

Гражданственность представляет собой органический сплав высших родовых свойств человека, проявляющихся в его общественном бытии. Это творческая активность, сознательность, свобода и ответственность, солидарность, духовность, самодеятельность и т. п.

В качестве необходимого дополнения гражданственности выступает, по нашему мнению, гуманитарная культура работника-специалиста в организации, (что не равно его образованности в области гуманитарных наук, быть гуманитарием не одно и то же, что быть специалистом по той или иной гуманитарной дисциплине). Гуманитарий – это стиль мышления, особое мировоззрение, которое утверждает высокое предназначение человека и его право на свободу реализации. Особое значение гуманитарная культура приобретает для работников сервисной сферы, она позволяет в огромном потоке клиентов разглядеть личность клиента и персонализировать свое отношение с ним, при этом поставив себя на роль партнера, советника, консультанта.

Коллективность

Коллективность выражается в корпоративной культуре – понятием «МЫ». «МЫ» – это коллективное единство, где коллективность – органически неразрывное единство «я» и «ты», вырастающее из первичного единства «мы». Может показаться, что в первичности «мы» теряется личностное начало, но это не так, отрицание личности происходит в той корпоративной культуре, где работник отчужден как от самого про-

изводства, так и от производимого товара (услуги), когда цель культуры не товар, не деньги, даже не приращение денег, а лишь переход, а точнее, сам процесс перехода от первоначальной массы к приращенной, увеличенной сумме денег.

Результат действий, положительное содержание которых обеспечено целостностью (единством) данной организации, и сам процесс деятельности, где представлено единство, являются безусловными ценностями для организации, закрепляются в ее традициях, цементируются в ритуалах, эталонах поведения, настроения, символике.

Говоря о коллективности, необходимо обратиться к понятию команды. Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности организаций практически не используются. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как ее создавать и как использовать. Одно из определений термина *«команда»* – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

Командность, например, американцев характеризуется не всем известной фразой: «один за всех и все за одного», а совсем иной: «мы все за одну идею именно в этой компании».

Команда – это группа единомышленников, работающих не только за вознаграждение, но и за идею. Это есть форма взаимодействия творческих личностей, обеспечивающая мотивационные ориентации и этические ценности, лежащие в основе единства, взаимного доверия между членами команды. Чаще это небольшое количество людей со взаимодополняющими навыками, верных общей цели, ряду ценностей и подходу, за который они принимают общую ответственность. Команда решает свои задачи через объединение опыта, навыков и умения членов, подобно принципу сложения равнонаправленных векторов в мощную результирующую силу.

Команда отличается от группы сотрудников (табл. 5)

Таблица 5

Отличия команды от группы

Группа	*Команда*
Состоит из независимых индивидуалов, отстаивающих собственные интересы	Борьба за личное преимущество не поощряется. Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата.
Участники относятся к работе как наемники	Участники воспринимают работу как собственное дело.
Новые предложения с трудом находят поддержку. Требуется лоббирование интересов	Участники применяют свои уникальные навыки в работе над задачами команды. Чужие предложения получают развитие и поддержку.
Участники не доверяют некоторым из своих коллег	Участники открыто выражают свои идеи и обмениваются информацией
Участники не могут избавиться от конфликтов, тормозящих работу. Разногласия воспринимаются как препятствие	Конфликт воспринимается как возможность для рождения новых идей и не тормозит продвижение к цели. Конкуренция между сотрудниками носит позитивный (спортивный) характер
Участники предпочитают укреплять собственные позиции	Участники стараются понять мнение оппонентов
	Тон разговоров коллег о работе не меняется за дверями офиса.

Есть три важных момента, характерные для команд:

1. Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

2. Разделяемая ответственность. Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.

3. Результат. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

> В одной из российских компаний, занимающейся производством предметов интерьера, на оперативном совещании встал вопрос о том, что капризные клиенты хотят знать, какие обивочные материалы есть в наличии, но у менеджера отдела комплектующих не очень хорошие отношения с менеджером отдела розничных продаж. Это приводит к тому, что клиенты уходят делать покупки в другое место, а менеджеры, выполняя должностные инструкции, полчаса выясняют, кто из них был прав. В результате получается, что в данной конкретной ситуации никто не виноват, инструкции не нарушены, а директор пытается понять, как такое могло произойти. Никто из менеджеров за полчаса выяснения отношений не вспомнил о том, что их общая и главная задача – это удовлетворение клиента.

Корпоративный, командный дух представляет собой определенные «духовные узы», скрепляющие в единое целое активную организационную жизнь, придающие ей соответствующую форму и создающие этим функционирующую корпорацию.

Особое место в структуре корпоративной культуры занимает феномен «корпоративного духа», характерной чертой которого К. Клаузевиц еще в начале XIX века считал «профессиональное своеобразие» того дела, которым занимаются люди. Сегодня понятие «корпоративный дух» указывает на преданность идеалам организации, на преданность ей самой. В Швеции с конца 60-х – начала 70-х годов XX века любые решения в организациях принимаются после обсуждения всеми сотрудниками. Такая система, по мнению исследователей, поддерживает в сотрудниках чувство ответственности.

Социальная корпоративная ответственность

Данон сделал «Институт здорового питания» и на этом построил свой имидж.

Американский историк Э. Лейтон-мл. относит зарождение концепции социальной ответственности бизнеса к концу XIX – начала XX вв. Первоначальное распространение она получила в среде американских инженеров, видевших в де-

монстрации «большого чувства социальной ответственности» путь к повышению социального престижа своей профессии. Через некоторое время указанную концепцию начали связывать с бизнесом. В 20-х годах в деловых американских кругах широкое распространение получила концепция «служения», согласно которой фирма должна иметь и другие цели, кроме «делания денег». Деятельность ради этих целей, не имеющих отношения к прибыли, былf объяснена одним понятием – «служение».

Концепция «служения» оказалась недолговечной (по причине как ее недостаточной ясности и проработанности, так и сложного экономического положения в конце 20-х годов) и постепенно утратила свою популярность в деловых кругах. В последующие два десятилетия на смену ей приходит концепция «социальной ответственности», сначала имевшая преимущественно теоретический характер, а после Второй мировой войны распространившаяся и в деловых кругах. Основу современного подхода к социальной ответственности корпораций заложила опубликованная в 1953 году книга американского экономиста Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», где автор сформулировал доктрину социальной ответственности как обязанность бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения и следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества.

Председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» Давид Якобашвили свою позицию в области социальной ответственности объяснил в духе знаменитой ленинской фразы: «Жить в обществе и быть свободным от общества невозможно».

Социальная корпоративная ответственность – это добровольный отклик организации на потребности общества. Программы социальной ответственности реализуются зачастую руками и деньгами самих потребителей, а также усилиями сотрудников фирмы. Самые распространенные пародии на социальную ответственность – это благотворительность, спонсорство и PR.

Чтобы попасть в когорту социально ответственных предпринимателей, не всегда необходимо тратить на соцпроекты миллионы долларов. Главное – выбрать правильный фокус общественной деятельности. Ассоциация менеджеров совместно с Philip Morris International, опросив в рамках исследования «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания» потребителей, чиновников, экспертов, представителей СМИ и бизнесменов в России и странах Центральной и Восточной Европы, выявила восемь признаков социально ответственного бизнеса. Рейтинг этих признаков, по мере убывания значимости, выглядит следующим образом:

- Качественная продукция и услуги, которые должны обеспечивать достаточную прибыль компании;
- Социальная защита сотрудников (медицинские услуги, компенсации к отпуску, беспроцентные ссуды, питание, доставка персонала к месту работы, путевки сотрудникам и их семьям, оплата услуг няни или аренды квартиры и т. д.);
- Законопослушность, в том числе уплата налогов в соответствии с предусмотренным законодательным порядком;
- Вклад в национальную экономику;
- Создание квалифицированных рабочих мест (самостоятельное выращивание сотрудников, программы стажировки);
- Достойная заработная плата;
- Благотворительность (не путать со спонсорством);
- Природоохранительная деятельность.

В области социальной ответственности часто наблюдается своего рода «демонстрационный эффект». Другими словами, какая-нибудь фирма действует столь достойным образом, что создает определенную этическую тенденцию, которой следуют другие.

В России программы по социальной ответственности нередко отданы PR-отделам, зачастую усилия пиарщиков приводят к созданию поверхностных программ социальной ответственности.

> Одна строительная фирма в Новочеркасске устроила большую PR -акцию, которая была посвящена открытию детских площадок, сооруженных фирмой безвозмездно для пользы города. Сначала предполагалось, что пло-

щадки построят в неблагополучных бедных районах, а на деле оказалось, что их установили рядом с только что построенными домами этой фирмы в престижных районах. То есть обыкновенное предоставление жильцам нормальной инфраструктуры было подано как широкий жест.

Вовлечение людей в участие – важный принцип и отличительная особенность социально ответственных организаций. Даже если программа эта направлена на поддержание морального состояния и лояльности коллектива.

Одним из единых порывов может стать социальная активность.

Такое явление имеет место в «Росбанке». Согласно акции «Право помогать есть у каждого» сотрудникам предложено часть своей зарплаты (такую, которую сотрудник определил сам) перечислять на благотворительные цели. Список организаций, куда можно перечислять деньги – «открытый». То есть каждый сотрудник может внести свои предложения по изменению списка организаций, нуждающихся в помощи. Но любой предложенный проект проходит экспертную проверку. Собранная сумма удваивается банком и перечисляется в организацию, принимающую участие в программе, по желанию может быть представлен отчет о расходовании средств.

Одна известная компания женской одежды в США ведет активные компании против домашнего насилия, в частности посредством программы «Женское дело», в противовес большинству женских брэндов, «апеллирующих к амурам-гламурам-фигурам». Это скучно, и никакой лояльности не выстроить. Саму компанию все: и Белый Дом, и потребители, и университеты – стали воспринимать как эксперта по борьбе с проблемой домашнего насилия.

Нужно учитывать, что социальная ответственность в некоторых случаях может играть и отрицательную роль в результатах деятельности организации:

– снижаются доходные статьи организации, заработная плата, дивиденды и происходит подорожание ее продукции для потребителя;

– компания, которая несет большую долю корпоративной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе;

– принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей.

Все перечисленные выше свойства корпоративной культуры свидетельствуют о наличии так называемой **корпоративной идентичности (CI)**. Причем CI – аббревиатура как *corporate identity*, так и *company image*, что еще раз подчеркивает тесную связь между образом организации, воплощенном в социальных символах, и социальными представлениями, поэтому в западной литературе для символического уровня корпоративной культуры вместо «image» или «style/ manner/ front» все чаще используется термин «*corporate identity*».

Большинство ученых объясняют идентичность как результат некоего процесса (самопознания, самопонимания, отождествления и т. д.) и говорят о том, что она не только выполняет определенные психологические функции, но и позволяет человеку решать проблемы смысла его существования. На внешнем, поведенческом уровне, идентичность человека определяется образом его поведения и его визуальным образом. Обозначение себя в обществе мы можем проследить, например, в том, как человек представляет себя, как он характеризует себя в процессе знакомства. Идентичность человека прослеживается во множестве мельчайших слагаемых, таких как предпочтения в питании, цветовая гамма в одежде, в отношении к противоположному и к своему полу, употреблении определенных оборотов речи и лексическом содержании общения в целом, в религиозных и других убеждениях.

Процесс формирования корпоративной идентичности каждый раз осуществляется на индивидуальном уровне какого-либо субъекта (сотрудника, потребителя, представителя общественности). Осуществление этого процесса как сознательно, так и бессознательно. В качестве четырех основных способов выделяются:

1) *убеждение* – процесс логического обоснования какой-либо идеи, какого-либо мнения или умозаключения; затрагивает в основном рациональную и эмоциональную сферы; не просто информирование, а коммуникационное взаимодействие является ключевым фактором убеждения;

2) *подражание* – выражается в виде воспроизведения индивидом определенных внешних образов поведения, манер, действий, поступков;

3) *заражение* – определяется в качестве совокупности способов и результатов информационно-психологического воздействия, осуществляемого в сфере бессознательного; в ходе заражения происходит, например, передача разного рода психических состояний – тревоги, азарта, экстаза, радости, смелости и т. д.; чаще возникает в толпе, когда люди, руководствуясь лишь своим эмоциональным состоянием, действуют на основе информации, принятой без должного анализа, иногда просто слепо повторяя действия других людей.

4) *внушение* – осуществляющий внушение не обязательно чувствует то же, что и окружающие, почти всегда осуществляется преднамеренно (в отличие от заражения).

По своей сути корпоративная идентичность является социальной идентичностью. Корпоративная идентичность способствует единению и сохранению какой-либо организации, а также ее позиционированию, смысловому и визуальному отделению от других. Речь идет, с одной стороны, об идентичности персонала, с другой – об идентичности предприятия. Особенность корпоративной идентичности заключается в том, что она складывается из идентичности трех относительно самостоятельных субъектов, трех «П»: *предприятие, персона, продукция.*

Под корпоративной идентичностью предприятия имеется в виду то, как оно (предприятие) воспринимается общественностью, его имидж, его визуальное представление. Это образ предприятия и как участника бизнеса, и как социального института. Это образ, с которым отождествляется предприятие во внешней организационной среде, это представление о предприятии, складывающееся у населения, политиков, потенциальных инвесторов, потенциальных сотрудников и пр.

На персональном уровне корпоративная идентичность воплощается во внутренней организационной среде. Речь идет об идентификации персоналом себя как части предприятия. На этом уровне корпоративная идентичность позволяет сотруднику удовлетворить свою потребность в принадлежности к относительной устойчивой и желательно престижной социальной группе. Данный факт позволяет предприятию применять корпоративную идентичность персонала как один из

элементов нематериального стимулирования труда, использовать ее для оптимизации процессов управления персоналом.

Корпоративная идентичность, относящаяся, в первую очередь, к экономической сфере, представляется, таким образом, в виде совокупности тех или иных проявлений, способных зримо *представить «лицо» фирмы* или организации.

Энергичная работа требует от персонала большей гибкости и более высокой степени обязательств, чем при традиционной организации труда. Отсутствие таких обязательств часто приводит к ослаблению идентификации сотрудников с работой. Отсюда возникает потребность – усилить влияние организации на идентификацию и рост управленческого интереса к этому вопросу. Таким образом, корпоративная культура приобретает значение «силы сцепления», которая удерживает организацию, как единое целое. Кроме того, изменения в обществе, в ценностях и стиле жизни приводят к росту сложности корпоративного управления. В результате, еще более важное значение приобретает вовлечение рабочих в интересы компании. Люди не желают, чтобы ими командовали. Это приводит к ослаблению авторитарности в стиле руководства. Кроме того, бурный рост высоко технологичных компаний требует высокой компетенции и вынуждает нанимать многочисленных профессионалов. А их лояльность имеет критическое значение для работы всей компании и, как очевидно, повышает значение культуры в управлении. Таким образом, происходит снижение количества организаций с «механистичным» стилем руководства. Пропорционально растет число организаций «органических», удерживаемых как единое целое именно культурой.

Кроме обозначенных выше, ценностями корпоративной культуры современного общества являются:

– доверие, как ценность, представляющая собой базовое основание поддержания социального порядка в корпорации и определяющая позитивные ожидания индивида в отношении среды обитания и сфер профессиональной деятельности;

– ценность квалификации и способности каждого индивида, возможности для его профессионального саморазвития в организации;

– ценность творчества, автономии, приоритета самовыражения перед социальным статусом;

– ценность качества жизни и соучастия в деятельности коллектива.

3.3. Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность

Существует ряд походов, определяющих влияние культуры на организацию.

Модель Сате. Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает семь процессов:

- Кооперация между индивидами и частями организации.
- Принятие решений.
- Контроль.
- Коммуникации.
- Посвященность организации.
- Восприятие организационной среды.
- Оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируются с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры, или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Модель Питерса – Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху:

- Вера в действия – согласно этой ценности решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.
- Связь с потребителем – потребитель – это фокус в работе, от него поступает главная информация, удовлетворенность потребителя – сердцевина корпоративной работы.

- Поощрение автономии и предприимчивости.
- Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности.
- Знание того, чем управляешь – в соответствии с этой нормой ожидается, что компании управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.
- Не заниматься тем, чего не знаешь – фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса
- Простая структура и немногочисленный штат управления – положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты.
- Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации – высокая организованность в компаниях достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Модель Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т.Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- Адаптация.
- Достижение целей.
- Интеграция.
- Легитимность (быть признанной людьми и другими организациями).

Данная модель исходит из того, что разделяемые в организации ценности и верования корпоративной культуры по-

могают ей адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиться выполнения поставленных целей, объединиться, интегрироваться в единое целое и доказать свою полезность людям и другим организациям..

Модель Квина– Рорбаха. Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитии модели AGIL было предложено рассматривать это влияние в трех измерениях:

- интеграция-дифференциация: указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок, предсказуемость), либо в сторону гибкости (нововведения, адаптация, изменения);

- внутренний фокус – внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации AGIL интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность в работе), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

- средства/инструменты – результаты /показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность)

Модель корпоративной культуры Д. Дэнисона рассматривает четыре направления оценки корпоративной культуры: внешний фокус, внутренний фокус, стабильность и гибкость. Сочетание этих характеристик дает параметры оценки культуры: вовлеченность, постоянство, адаптивность, миссия. В результате многолетних исследований была установлена связь между величиной данных параметров и эффективностью организации. Было установлено, что высокий уровень каждого параметра важен для успешной деятельности организации.

Оценить влияние корпоративной культуры можно по степени проявления некоторых явлений и процессов, таких

как уровень текучести кадров, степень управляемости коллективом, уровень конфликтности и т. п.

Для оценки корпоративной культуры могут быть использованы различные виды эффектов, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению корпоративной культуры:

- экономический эффект – это, по сути, рост производительности труда и снижение трудоемкости, снижение материалоемкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности;

- ресурсный эффект – высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых;

- технический эффект – появление новой техники и технологии, открытий, рационализаторских предложений;

- социальный эффект – повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей, улучшение условий труда, безопасности и др.

Трактовка культуральных причин в контексте влияния на корпоративные результаты требует непрерывной борьбы, в которой культуру как инструмент и как ловушку необходимо тщательно взвешивать на протяжении достаточно частых интервалов.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте свойство корпоративной культуры – «корпоративная солидарность»

2. В чем заключается эмоционально-чувственный, а в чем волевой аспект корпоративного патриотизма? Из каких составляющих складывается корпоративный патриотизм?

3. Почему гражданственность и гуманитарная культура сотрудников являются сущностными свойствами сервисных корпоративных культур?

4. Каковы основные отличия команды от группы?

5. Раскройте понятие «корпоративная социальная ответственность».

Вопросы для обсуждения и задания

1. Деловая игра

Подготовьтесь к выступлению в роли менеджера по вопросу развития (анализа) одного из качеств корпоративной культуры в вашей организации (коллективность, корпоративная солидарность, гражданственность (гуманитарная культура), патриотизм, социальная корпоративная ответственность): 1) охарактеризуйте данное качество, определив его суть, характеристики, положительные и отрицательные стороны; 2) обоснуйте важность данного свойства непосредственно для корпоративной культуры вашей организации; 3) наметьте основные шаги либо по анализу этого свойства, либо по его формированию.

2.Прочитайте кейс

Кейс[19] Enator

Компания Enator на рынке более 10 лет, насчитывает 500 человек. Она быстро росла, высокие доходы, низкая текучесть кадров и благоприятный рейтинг на рынке, плюс значительное общественное внимание. Все это говорило о том, что деятельность компании в определенный период была крайне успешной. Менеджеры и другие сотрудники считали, что успех компании непосредственно связан с корпоративной культурой.

Важными ценностями и нормами в компании были открытость, дружелюбие, веселье, неформальные отношения и общительность. Очень ценили умение общаться, не подчеркивать иерархию, личную поддержку, упорный труд на благо компании, готовность проводить свободное время на мероприятиях, которые устраивала компания и т. п. Некоторую недооценку технического опыта по сравнению с социальным, коммуникативные особенности менеджеров проекта и взаимодействие с клиентами также можно отнести к ценностям и основным идеям для этой компании. Важным условием сохранения этих ценностей был найм на работу сотрудников, которые разделяли установившиеся ценности и ориентиры.

Для укрепления социальных отношений в компании большое количество событий институционализировались. Каждый третий месяц различные отделы проводили что-нибудь особенное, что финансировала компания. Например, конференцию

---

[19] *Мэтс Элвессон*. Организационная культура / пер. с англ. Харьков, 2005. 460 с.

или учебный семинар, совмещенный с прогулкой в горы, под парусом или погружением с аквалангом, ежегодно устраивали грандиозные праздники и вечеринки. Таким образом, руководство старалось приучить сотрудников относиться к компании, как к своей семье.

Применение корпоративного языка в компании было направлено на то, чтобы сформировать идеи и значения. Лозунг «радость и прибыль» отражал значение климата на рабочем месте и прибыльности для компании. Термин «исполинский директор», вместо исполнительный, иногда применяли, чтобы подчеркнуть дистанцию в формальной позиции. Иногда старшие менеджеры произносили что-нибудь наподобие «поскольку я единственный человек, чье время здесь не заносится в бюджет, я прервусь на чашечку кофе». Все это выражало относительно эгалитарные социальные отношения.

Кроме того, дизайн и интерьер главного здания корпорации также несет определенную смысловую нагрузку, которая способствует идентификации с компанией. Половина верхнего этажа спроектирована, чтобы создать ощущение дома. На ней расположены кухня, сауна, бассейн, телевизор, удобная мебель, пианино и т. п. Работают сотрудники в офисной обстановке, сидя близко друг к другу, так как индивидуальное пространство очень невелико, а «общественные» площади намного больше.

Текучесть кадров низка. Во многих консультационных компаниях существует опасность, что сотрудники могут уволиться, чтобы начать свой собственный бизнес. Компания успешно избежала этой проблемы, хотя один из ее процветающих филиалов отделился и стал самостоятельным. И это было ощутимым ударом.

Все это показатели высокого уровня лояльности и идентификации себя с компанией. Они благоприятным способом влияют на сотрудничество в работе, продуктивность и взаимодействие с клиентами. Низкая текучесть кадров означает снижение издержек, связанных с наймом на работу. Но еще более важно то, что компания защищает свой «человеческий капитал» на рынке труда, где ощущается большая потребность в специалистах по информационным технологиям.

Все благостно, однако существует ряд проблем.

Развитие и воспитание таких культуральных ориентаций – процесс довольно дорогостоящий. Стоимость включает инвести-

ции, причем не столь денежные, сколь менеджерские – энергия и время. Также проблемой является то, что не приоритетными ценностями необходимо жертвовать. Например, людей, чей стиль работы отличается от принятого в организации, невозможно продвигать по службе или вообще нанимать на работу без проблем и снижения веса значений, которые преобладают в культуре. Это означает, что компания Enator нанимает на работу меньшее количество отличных технических специалистов, менеджеров и рядовых сотрудников, чем их конкуренты.

Еще одна потенциальная проблема состояла в том, что культивирование доброжелательного климата ослабляет критичность и желание обращаться с жалобами, даже если это необходимо. Признание получали только те проблемы, для решения которых есть конструктивное предложение. С другой стороны, позитивный производственный климат, возможно, снижает уровень осведомленности о проблемах и, таким образом, ограничивает возможности обучения.

Сильное чувство общности и ослабление иерархии могут усложнить работу менеджеров в ситуации, когда необходимо принимать директивные решения, ужесточать задачи или условия труда, или даже определять претендентов на увольнение. В таких условиях со служащими, которые менее связаны обязательствами и сориентированы инструментально, управляться было бы куда легче.

Кроме того, прошлый успех препятствует изменению мышления, принятию решений и коммуникабельности в менее благоприятных условиях. Частью образа мысли компании Enator была накачка организации положительной информацией, но в то же время – отсутствие работы с негативной. Т. е. в зарождающейся культуре успеха не было никакого баланса между негативом и позитивом.

Организация, основанная на позитивизме и теплых чувствах, в экстремальной ситуации не сможет немедленно переключиться на нейтральный, отрешенный и холодный ум. Культура подразумевает определенный уровень обязательств, глубины и инерции. Она направляет и принуждает. Она изменяется относительно медленно и болезненно и редко в соответствии с намерениями руководства, особенно нового.

Рекомендуемая литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : АСТА, 1985.

2. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа / М. Биркенбиль. – М. : Экономика, 1993.

3. Клещев А. Г. Развитие корпоративной культуры фирмы / А. Г. Клещев. – Кострома : Об-во «Знание», 1999.

4. Коршунова Е. А. Корпорация и корпоративная солидарность: традиции, подходы, российская действительность // Экономическая социология. – Т. 3. – № 1. – С. 87–110.

5. Ли Дон Джу. Преданность компании – это очень важно // Управление персоналом. – 2002. – № 1.

6. Магура М. И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор. – № 7. – 1997.

Глава 4
УПРАВЛЕНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Трансформации, которые происходят сегодня в России — это не столько трансформации экономики, сколько трансформации типа культуры, существующей в обществе. Без изменения существующей корпоративной культуры на предприятиях со старыми ценностями, такими как дисциплина, послушание, иерархия и власть, зачастую невозможно создание новой системы управления с другими ценностями — участие, раскрытие личности и индивидуальный подход к личности сотрудника, творческое мышление, словом такими, обладание которыми считается важнейшим требованием для организаций XXI века. Управление, формирование и поддержание корпоративной культуры трудоемкий процесс, требующий определенных затрат. Еще А. И. Герцен сказал: «Грандиозные вещи делаются грандиозными средствами, одна природа делает великое даром…»

4.1. Управление корпоративной культурой

Управление корпоративной культурой в некотором смысле напоминает выращивание цветка или какой-нибудь огородной культуры. Есть ли у цветка пульт управления или кнопки? Наверное, нет. Для того чтобы им «управлять» необходимы терпение, интерес, любовь, человеческие усилия по возделыванию жизни. Менеджеры, конечно же, могут сформировать органы управления культурой – какие-нибудь советы по корпоративной культуре или рабочие группы. Но не

факт, что культура после этого станет более управляемой. Культура, по своей сущности, образование слабо управляемое. «Она либо прорастает в организации и приручается, либо дичает и обрушивается на тех, кто вздумал управлять ею».

Поэтому возникают вопросы: 1) корпоративная культура – это стихийное явление или искусственный конструкт? 2) можно ли управлять культурой или культура диктует свои правила?

Вспомним, что корпорация в юридическом смысле в английском языке – это исключительно организация, т. е. корпоративная культура = культура организации. Причем, два человека – это уже организация, а значит, там может быть корпоративная культура. Другое дело, что организационная культура существует всегда, даже если не предпринимается никаких конкретных действий по ее управлению. Корпоративная же культура взращивается специально и в соответствии со стратегией компании. Самое главное в корпоративной культуре, – чтобы она не стала корпоративным рабством. Проводимые в компании мероприятия удаются тогда, когда они не навязываются и понимаются всеми участниками действия.

Корпоративная культура начала формироваться в нашей стране во время перестройки. Ее несли предприниматели. Организационную же культуру формируют те субкультуры, которые существуют на предприятии по своим традициям и ценностям. Так предприятие может функционировать на протяжении десятилетий, как это было при советской власти. Но вот у предприятия появляется владелец. Возникает необходимость старое советское предприятие вести в новую парадигму, в новую систему отношений, называемую менеджментом. Владелец начинает проводить новые ценности бизнеса в существующую уже организацию, таким образом, владелец становится управляющим культурой, формирует ее, обдумав перед этим некоторый план действий. В плане управления корпоративной культурой можно выделить две крайние точки – «олигарх» и «корпоратор». При олигархической модели снижается способность взаимодействия предприятия со средой, способность к инновациям. «Олигарх» отбирает у организации часть нового, можно сказать паразитирует. «Корпора-

тор» же использует ресурсы компании для ее развития, говоря: «мы вместе сделаем многое, если будем хорошо работать».

Корпоративная культура на сегодняшний день представляется стихийным явлением, которое формируется согласно генеральной линии движения рынка. Но никто не знает, куда движется рынок, поэтому создание корпоративной культуры – во многом стихийный процесс. Вместе с тем, руководство пытается управлять корпоративной культурой по мере возможности. Стихийное явление постепенно перерастает во внутреннюю необходимость

Борис Крылов, бизнес-консультант, в статье «Управление культурой или культура управления» пишет[20]: «Я воспринимаю корпоративную культуру как составную часть нематериальных активов. Важно подчеркнуть, что в рыночной экономике хозяин – рынок. Не государство, не отдельные люди, а рынок определяет важность того или иного явления, в том числе корпоративной культуры. Ознакомившись с различными концепциями корпоративной культуры, я выработал концепцию интеллектуально-культурного капитала, представляющего собой все нематериальные активы компании. Сюда входят:

- Кадровый (или человеческий) капитал.
- Организационный капитал.

Если кадровый капитал – это отдельные люди, каждый сам по себе, со своими талантами, личными и деловыми качествами, то организационный капитал – это команда.

- Социальный капитал – это синергия. Он показывает, что сумма наших сил больше, чем простое сложение силы каждого в отдельности
- Информационный капитал – это новые технологии, постоянно совершенствующиеся. Управление знаниями. Новейшие способы внутренней и внешней коммуникации, например автоматизированные системы управления клиентами, персоналом».

---

[20] *Крылов Б. А.* Управление культурой или культура управления // Корпоративная культура. 2005. № 5. С. 5–7.

С. Роббинс перенес акцент с вопроса о том, можно ли управлять культурой на вопрос об условиях, при которых ею можно управлять. Он подчеркнул, что «если допустить, что менеджеры не могут провести организацию через спланированные изменения культуры, то следует признать, что сам предмет (культура) имеет ограниченное практическое применение и представляет в основном академический интерес».

Р. Килман привел факты, показывающие, что если культурой не управляют, то организации напрасно тратят время и деньги, сохраняя устаревшие основные предположения о своем деловом окружении.

Действительно, когда основные предположения не соответствуют современному деловому окружению, это чревато для организации серьезными неприятностями.

П. Бейтс утверждает, что культура способна заблокировать людей в их проблемах. Сентиментальная приверженность старой культуре или ее сила могут стать причиной отказа от необходимых изменений культуры или существенно их затруднить.

Итак, под влиянием этих аргументов необходимо согласиться с тем, что корпоративной культурой можно и нужно управлять.

С. Акройд и другие авторы отмечали, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации. Причину этого многие видят в том, что, хотя культура организаций, так же как и культура общества, может и должна изменяться, направления этих изменений не поддаются строгому контролю. Эти доводы выглядят убедительными и указывают на необходимость для любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, создания видения, какой должна быть новая культура. В действительности, вместо того чтобы анализировать и планировать, менеджеры склонны к реактивному подходу, т. е. к реагированию на проблемы после того, как они уже возникли.

Управляемость – степень контроля, которую управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и та степень автономии, которую

управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей – с другой.

Разумеется, грань эта подвижна и варьируется в ту или иную сторону в зависимости от типа организации, качества управляющего воздействия, особенностей объекта и т. д.

При управлении организацией приходится всегда иметь дело с изменениями. Подвластны ли они нашему контролю и влиянию? На этот вопрос помогает ответить детальный анализ организационной модели предприятия и тех ценностей и норм, которые распространены среди его сотрудников. Выяснив эти моменты, можно рекомендовать эволюционный или революционный путь дальнейшего развития корпоративной культуры.

4.2. Формирование корпоративной культуры

В теории организации, развивающейся сегодня на стыке различных наук и направлений, сформировалось три основных позиции по проблеме формирования корпоративной культуры.

Корпоративная культура это:

1) продукт *«естественного развития»* организации, естественного в том смысле, что она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний (эволюционная модель организационной культуры);

2) *искусственное изобретение*, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (целерациональная модель организационной культуры);

3) смешанная, *естественно-искусственная* система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Можно ли в принципе говорить о проекте по формированию и поддержанию» корпоративной культуры? Думается, можно, но с оговорками.

Вполне управляемым является внешний уровень корпоративной культуры: присущие организации символика, ми-

фология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать базовый уровень, достаточно сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексах, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях. Существует внутренний уровень – неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников, как между собой, так и с внешним миром. Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной.

Рей Крок проработал много лет продавцом в фирме – поставщике пищевых продуктов. Там он узнал, как организуется розничная торговля продуктами питания. Крок всегда тяготел к предпринимательству, поэтому вместе с компаньоном основал собственный небольшой бизнес. Они продавали мультимиксеры, которые могли сбивать одновременно шесть коктелей. Однажды Крок получил от братьев Макдональд большой заказ на мультимиксеры. Заказ произвел на Крока впечатление, и он решил, в следующий раз, когда будет в этом районе, зайти и посмотреть их дело. Посмотрев, он сразу понял, что их идея ресторанов быстрого питания может охватить всю страну. Сначала он приобрел право на использование, а затем выкупил весь бизнес братьев Макдональд. С самого начала он строил свою систему франчайзинга на четырех основных принципах: качество, чистота, обслуживание и цена. Чтобы каждое подразделение предоставляло потребителю лучшие продукты по лучшей цене, все покупатели франшизы обязаны посещать специальный университет, в котором их учат управлять своим бизнесом. Здесь они узнают основные культурные ценности компании и как правильно организовать работу франчайзингового предприятия. Благодаря этому обучению рестораны системы работают на основе одних и тех же принципов по всему миру. Крок умер несколько лет тому назад, но созданная им культура до сих пор живет в ресторанах во всем мире. Говорят, что в жилах сотрудников течет не кровь, а кетчуп. Новые сотрудники получают видеозапись напутственного слова Крока. Вот как он высказывался по поводу чистоты и порядка: «Если есть время общаться, значит, есть время прибраться». А вот что он говорил по поводу роста и развития: «Когда вы зелены, вы растете, когда вы созреваете, вы начинаете гнить».

Наличие сильной, устойчивой, гибкой корпоративной культуры, адекватной быстро меняющейся окружающей среде, является одним из важнейших факторов выживания и успеха российского бизнеса в наступившем столетии, а также одним из важнейших конкурентных преимуществ. Следовательно, формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании.

Выделяют два основных направления методики формирования корпоративной культуры:

1) поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

2) закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

В данном случае, если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации; то второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько правильно будут определены и сформулированы организационные ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит, в конечном итоге, ее силу (широту охвата).

К мерам по реализации задач первого блока относятся следующие: изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления

организации; определение возможностей и ограничений персонала; определение основных технологических возможностей и возможностей внешней среды.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры.

Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. На этапе создания организации, когда она находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции, все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей.

Небольшой размер, как правило, характерный для новой организации, позволяет основателям навязать свои взгляды ее членам. Предлагая новую идею, основатели руководствуются определенными личными предубеждениями насчет ее практического воплощения. Таким образом, организационная культура является результатом взаимодействия, с одной стороны, личных предположений и предубеждений ее основателей, а с другой, опыта первых служащих организации.

На этапах роста и замедления роста культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют организационную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

Прежде чем приступать к формированию или изменению корпоративной культуры, необходимо изучить культуру уже «имеющуюся в наличии», определив ее достоинства и недостатки и ответить на два вопроса:

- Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?
- Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную стратегию организационного развития?

На формирование корпоративной культуры влияют две составляющие.

Первая – ***внешняя адаптация:*** что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Внешняя адаптация связана с достижением организацией своих целей и взаимодействием с представителями внешней среды. Факторы внешней адаптации: миссия организации (зачем?); будущее организации (что будет?); цели организации, отражающие миссию (как?); тип стратегии по достижению этих целей; клиенты организации (для кого?); партнеры организации (вместе с кем?).

Вторая – ***внутренняя интеграция***: как работающие сотрудники решают свои ежедневные, связанные с работой, проблемы. Внутренняя среда, в которой работают менеджеры, включает в себя корпоративную культуру, технологию производства и все принадлежащие компании здания и сооружения, машины и оборудование. Наиболее значимым с точки зрения конкурентных преимуществ фактором внутренней среды является корпоративная культура. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям, как внешней среды, так и стратегии фирмы. В случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую организацию.

Внутренняя интеграция – это установление и поддержание эффективных рабочих отношений между членами коллектива. В установлении эффективных отношений большую роль играет привлекательность работы в организации. В процессе внутренней интеграции большое значение имеют:

– специфика деятельности, технологии отличия от других;

– какими качествами должны обладать сотрудники (чем они отличаются от других);

– практика отбора будущих специалистов;

– перспективы роста в организации;

– корпоративно ориентированы сотрудники или нет;

– набор правил и социальные отношения в организации;

– язык общения;

– правила неформальных отношений.

Для описания характеристик внутренней интеграции используется метафорическая модель, именуемая «Луковица культуры». Если разрезать луковицу на две части, что легко увидеть в ней несколько слоев. Сила регулятивного воздействия на поведение сотрудников в организации увеличивается по степени продвижения в более глубинные слои «луковицы культуры», где находятся законы и ценностные ориентации.

Существует два важных фактора, определяющих эффективность организационной культуры: разделяемость и интенсивность.

Разделяемость определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Степень разделяемости зависит от двух основных факторов: осведомленности (ориентации) и системы поощрения. Для того чтобы люди разделяли культурные ценности организации, необходимо, чтобы они знали о них (ориентировались в них). Когда в организации принята система продвижения по службе, повышения заработной платы, признания заслуг и других поощрений сотрудников, которые разделяют основные ценности, это помогает другим работникам их осознать.

Интенсивность определяет степень преданности членов организации основным ценностям. Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Когда сотрудники осознают, что вознаграждение зависит от того, будут ли они работать, как «принято в организации», их желание поступать именно так возрастает. И наоборот, когда их никто не поощряет или они не видят, что выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, их приверженность основным ценностям организации ослабевает.

Кроме того, необходимо учитывать, что система выглядит как восхождение от слабого полюса, в котором ценности разделяются не очень интенсивно и не всеми членами организации, до сильного. *Сила* – степень разделения доминирующих ценностей, того, как и насколько глубоко они укоренены и как долго доминируют.

Факторами успеха корпоративной культуры являются и сила ценностей, и их структура. А сильная культура приводит к положительному эффекту, нужному корпорации – экономическому, социальному, организационному поведению персонала, соответствующему целям и стратегии компании.

Корреляция оценок у работников различных уровней позволяет охарактеризовать *«толщину»* существующей в организации корпоративной культуры и возможные проблемы в процессе ее формирования.

4.3. Поддержание и укрепление корпоративной культуры

Исследуя методы поддержания и укрепления корпоративной культуры, по сути дела следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной корпоративной культуры, т. е. такой корпоративной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов.

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Нужна ролевая модель.

2. Заявления, призывы, декларации руководителя. Большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам сотрудников.

3. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры, т.к. своими повторяющимися действиями менеджер дает знать сотрудникам, что является важным и что ожидается от них.

4. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В критических ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

5. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты корпоративной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

6. Критерии определения вознаграждения и статуса. Система стимулирования. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий.

7. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.

8. Поддержание корпоративной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Насколько приветствуется руководством проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

9. Организационные символы и обрядность.

10. Основными методами поддержания корпоративной культуры являются: отбор и продвижение кадров, поведение высшего управленческого состава, специализация, обучение, организационные символы, ритуалы, традиции. Процессу поддержания корпоративной культуры всегда предшествует отбор тех, кто органично вписывается в данную организацию. Руководитель своими повторяющимися действиями демонстрирует подчиненным, какое поведение является желательным в организации и, что он ожидает от своих подчиненных. Он включает в себя, в том числе, стиль общения сотрудников, манеру говорить, форму одежды. В критических ситуациях и организационных кризисах происходит либо усиление корпоративной культуры (в силу своих интересов подчиненные консолидируются и удваивают свои усилия), либо введение новых ценностей, правил и норм поведения, которые коренным образом меняют существующую корпоративную культуру.

11. К специализации и обучению относятся методы, помогающие сотруднику адаптироваться к новым условиям: адап-

тационные тренинги, знакомство с правилами фирмы, организации, возможность получить второе высшее образование и т. д.

12. Символы выражают принадлежность сотрудников к фирме, организации, гордость за ее достижения. Соблюдение церемоний, ритуалов, традиций усиливает самоопределение сотрудников.

> На одной из частных автопарковок Вашингтона удалось наблюдать интересную ситуацию. Молодой японец (рисковавший заплатить штраф за прикосновение к чужой собственности) пытался почистить заржавевший дворник у автомобиля фирмы Хонда. В последствии выяснилось, что он является работником фирмы и не может позволить создавать отрицательный имидж фирмы, принадлежностью к которой очень гордился.

4.4. Изменение корпоративной культуры

Учитывая тенденции ведения бизнеса в XXI веке, организации должны очень быстро и гибко реагировать на изменения. Следовательно, руководители организации должны формировать корпоративную культуру постоянных изменений.

Стабильность все чаще интерпретируется как состояние застоя, а не прочности, и организации, которые не изменяются, воспринимаются как безнадежно закостеневшие. Вселяющая страх неопределенность, традиционно связываемая с любым серьезным организационным изменением, теперь уступает место другой неопределенности, ассоциируемой с опасностью оказаться организацией, вообще не способной на изменение.

Отец современного менеджмента Петер Друкер пришел к выводу, что «мы живем в один из исторических периодов, которые возникают каждые двести-триста лет, когда люди перестают ориентироваться в окружающем мире и когда опыта прошлого недостаточно для вразумительного объяснения будущего»[21].

---

[21] Цит. по: *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. С. 63, 112.

Вызов времени заключается не в решении – меняться или не меняться, а в том, как именно меняться, чтобы повысить эффективность организации.

Отмеченная зависимость корпоративных улучшений от культурных изменений является следствием того факта, что, когда ценности, ориентации, определения и цели остаются постоянными – даже когда меняются процедуры и стратегии, – организации быстро возвращаются к *status guo*.

Хорошо известно, что до трех четвертей усилий, направляющихся на реинжиринг, менеджмент всеобщего качества (TQM), стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались полностью безуспешными. Кроме того, они нередко создавали столь серьезные проблемы, что возникала угроза самому существованию организаций. Наиболее интригующим общим обстоятельством названных неудач является сходство в оценках их причин. Во многих исследованиях сообщалось, что наиболее часто упоминаемой причиной неудачи было пренебрежение культурой организации. Другими словами, неудача в деле изменения культуры организации доминировала над другими инициировавшимися сторонами организационных изменений.

Успех преуспевающих компаний определяется скорее ценностями компаний, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личного свойства, чем завоеванием позиций в конкурентной борьбе; скорее заботой о понимании ситуации, чем проблемами ресурсного преимущества. По существу, даже трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая воспринималась бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею корпоративной культурой. В ряде случаев она закладывалась основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), иногда формировалась постепенно, по мере того как организация принимала вызовы окружающей среды и преодолевала воздвигающиеся извне препятствия (например, Coca-Cola). Культуру некоторых организаций последовательно развивали команды менеджеров, ставивших себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании (например, General Electric). Короче говоря,

стремясь изменить корпоративную стратегию, расширить присутствие на рынке или добиться технологических преимуществ, преуспевающие компании осуществляют нечто особенное внутри себя. Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности совершенно уникальной корпоративной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности (иначе, упрощать общую для всех сотрудников систему интерпретации), создавать общественный порядок (т. е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать целостность (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу путем связывания членов группы в одно целое и освещать видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения вперед. Таким образом, фирма черпает силы при развитии и умелом ведении корпоративной культуры.

Динамика культуры всей своей корневой системой органически связана с изменением людей. Если менеджеры не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности, культура организации будет обречена на состояние окостенелости.

К изменениям в культуре относят перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях, поведении сотрудников организации, они происходят в образе мыслей индивидов, это скорее перемены в мировоззрении, чем в технологиях, структуре или товаре.

Говоря об изменениях в людях, мы имеем в виду ограниченный круг сотрудников (например, небольшую группу менеджеров среднего звена, которые проходят переподготовку на курсах управления). Когда речь заходит об изменениях в культуре, подразумевается организация в целом.

Джон Коттер в статье «Проведение перестройки: почему усилия по трансформации компании оказываются бесполезными» указывает, что одной из главных ошибок является незакрепление новых изменений в корпоративной культуре.

Если новые формы поведения еще не закрепились в социальных нормах и ценностях, то они подвергаются деградации, когда давление исчезает.

Здесь существует достаточно интересная дилемма. Если корпоративная культура является достаточно сильной, т. е. когда систему ценностей, правил и норм сознательно принимают и поддерживают почти все, она может препятствовать изменениям. Уже прочно устоявшиеся ценности, правила и нормы мешают действовать инновационно и адекватно быстро реагировать на изменения.

Изменения в организации тесно связаны с процессом научения. Научение – это процесс, который подталкивает изменения. Изменение – это дитя научения. Научение происходит на трех уровнях: научение организации в целом, научение на уровне группы, научение индивида. Стремление к изменениям, как реакция на воздействия внешней среды, должно быть заложено внутри человека, как стремление к развитию.

Саморазвитие должно происходить тоже на трех уровнях: саморазвитие организации в целом, саморазвитие на уровне группы, развитие индивида. Ключевым моментом является использование таких внутренних мотивов, как стремление к саморазвитию для достижения личных целей и целей всей организации.

Наиболее практичным представляется процесс реализации стратегических изменений, который, по Курту Левину, состоит из трех этапов: размораживание, движение, замораживание.

Размораживание состоит в том, что в результате трехчасового диагностического совещания каждый, и руководитель компании — Лидер, и управленческая команда — Лидерская группа, и персонал — Команда должны осознать собственные соображения и предположения организации, выявить совпадения и различия в видении внутрифирменной реальности. Другими словами, цель подобной диагностики – выявить повседневную практику организации, идентифицировать действительные нормы и неписаные законы, выявить, какие представления, убеждения, определяют ежедневную работу,

образ действия, способ принятия решений в управленческой команде. На этом этапе необходимо поставить и решить определенные вопросы.

Движение — это практическое внедрение изменений, внедрение новой культуры через изменение образа действия и поведения, что, по сути, означает работу с Лидером, Лидерской группой и Командой, изменение образа действия на практике во время реальной работы над конкретными проблемами компании в течение семинаров-совещаний.

Замораживание — это оценка и защита процесса изменений, чтобы не произошло «сползания» на прежние позиции. Для этого необходимы фиксация принятых и согласованных решений в распорядительных документах, положениях, стандартах и закрепление нового поведения, новых способов управления.

По данным экспертов ООН, было обнаружено, чем выше индекс развития человеческого потенциала (HDH), тем в большей степени ценности будут разделяться населением. HDH рассчитывается на основе трех показателей: ожидаемая продолжительности жизни, уровень образованности, величина реального душевого валового внутреннего продукта по паритету покупательной способности (уровень благосостояния). Данный индекс учитывает основные возможности, которыми должны обладать люди, чтобы быть полноценными членами общества, приносить ему пользу. Россия, по данному индексу, в 1992 году находилась на 52-м месте, а в 1997 году на 119-м, тогда, как Канада в течение этих лет удерживалась на 1-м месте, а США на 2-м.

Исследования показывают, что люди модернизированного общества (способные к быстрым изменениям на личностном уровне) демонстрируют ощущение значимости человеческой личности, гибкость ума, психологическую предрасположенность к формированию и отстаиванию собственных суждений, открыты для инноваций и нового опыта.

Корпоративная культура далеко не всегда соответствует потребностям фирмы и условиям внешней среды, ибо культурные ценности обычно отражают то, что было сделано в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими

культурными нормами и ценностями принято называть – *культурным разрывом.*

Изменения в содержании корпоративной культуры требуются в ситуации, когда существующая культура не способствует изменениям поведения до состояния необходимого для достижения желаемого уровня организационной эффективности. Это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести:

- существенное изменение стратегии;
- значительные технологические изменения;
- быстрый рост организации;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- важные изменения на рынке.

Есть несколько управленческих и организационных особенностей, которые делают корпоративную культуру не совсем эффективной (или вовсе не эффективной):

- Ничтожная работа над совершенствованием структуры организаций, из-за чего присутствуют ненужные должности, внутри организации не разделены зоны ответственности, есть лишние уровни управления и архаические управленческие должности.
- Практически отсутствует постоянная работа над обучением. Для этого всегда не хватает ресурсов, бытует мнение, что лучшее обучение – это практический опыт.
- Нет систематического контроля и оценки сотрудников, люди не получают обратной связи, у некоторых начинается звездная болезнь и синдром незаменимости, другие считают, что у руководства не дойдут до них руки.
- Зачастую в компании невозможно сделать карьеру. В организациях не отбирают и растят лучших, не продвигают их, потому что не хотят расстаться с теми, к кому привыкли.
- В организациях не умеют критиковать сотрудников и вознаграждать их за достижения, в них не поддерживается здоровое и не отметается больное.
- Просто не хватает времени

• Никто не изучает современные тенденции в менеджменте и маркетинге, других управленческих курсах.

Существуют три возможных *сочетания изменений в поведении и корпоративной культуре организации* (модель В. Сате): по оси X – изменение поведения (от «нет изменений» до «значительные изменения»), по оси Y – изменение корпоративной культуры (от «нет изменений» до «значительные изменения»).

Первое сочетание – происходит изменение в культуре без изменения в поведении. В этом случае сотрудники могут изменить одно или несколько убеждений, ценностей, но при этом они не способны изменить поведение конструктивно. Одни, к примеру, верят, что воровать и брать взятки неприлично, но изменить свое поведение уже не могут.

Второе сочетание – изменение поведения без изменений в культуре. В данном случае один или более членов организации, или группа сотрудников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные сотрудники могут не желать этого и оказывать сопротивление. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменение и даже внешне могут демонстрировать конформистское поведение, однако их внутренние убеждения, ценности, будут существенно тормозить внедрение новой стратегии, технологий, инноваций. Сопротивление изменениям корпоративной культуры становится очевидным, когда изменения начинают затрагивать базовые ценности, убеждения сотрудников.

Третье сочетание – изменения не происходят ни в области поведения, ни в области культуры.

Если выбрать четвертую стратегию (которая наиболее минимизирует риск перемен), то для этого необходимо проанализировать и хорошо представлять себе существовавшую до изменений культуру; на основе сравнения стратегии и культуры необходимо идентифицировать препятствия, обусловленные данной культурой.

Особое место в формировании корпоративной культуры постоянных изменений занимает *культура риска*.

Профессиональные характеристики людей высокого риска:

- общается напрямую;
- быстро принимает решения;
- эффективный слушатель;
- делегирует ответственность и полномочия;
- учится на ошибках;
- выдвигает четкие и ясные ожидания по поводу результатов деятельности;
- использует конфликт и конфронтацию как пути решения проблем;
- дает немедленные и соответствующие вознаграждения.

Личные характеристики людей высокого риска:

- сильно полагается на инстинкты;
- раскрывает себя и интересуется другими людьми;
- высокое любопытство/потребность в учении и исследованиях;
- большое внимание самоутверждению;
- низкая потребность во всеобщем согласии и одобрении;
- движение внутренней мотивации.

Принятие риска измеряет способность эмоционально и физиологически терпеть непредсказуемость, неопределенность и уязвимость. Люди низкого риска обладают высокой степенью побуждения к безопасности. Для них безопасность представляется минимизацией перемен и поддержание *status guo*. Они хотят быть уверенными, что то, что они имеют сейчас, будет тем, что у них будет и до конца жизни.

Люди высокого риска, с другой стороны, имеют побуждение к автономии. Они не хотят контролировать кого-нибудь, «тиранить» кого-то (руководители, которые управляют с помощью запугивания, делают это лишь из-за желания безопасности), чем больше вариантов, тем больше автономии. Они ищут свободу и независимость на работе, желают, чтобы оплата их труда была основана на производительности. Они понимают, что при избегании конфликтов реальные вопросы и проблемы никогда не проявляются, и таким образом, это приводит к высокой текучести лучших кадров.

Экономический кризис в России невольно заставил отказаться от культуры низкого риска и подтолкнул к принятию культуры высокого риска. Осторожность русских тесно связа-

на, вероятно, с уровнем доверия. Люди, которые не доверяют другим людям, осуществляют большой контроль. В то же время, люди, которые легко идут на компромисс, обладают также высокой степенью ответственности, т.к. способность находить компромисс позволяет договориться насчет ожиданий и последствий, за которые предстоит нести ответственность.

Источники изменений в организации могут быть трех видов: внешние (вызовы, которые идут из внешней среды), организационные (изменение мотивов и интересов лидеров), внутренние.

Получается, что организационные изменения – это сложный симбиоз субъективного, объективного, организационного начала. Какое из них первично – зависит от конкретной ситуации. А определить первичный стимул важно, поскольку он является доминантным в развитии любой организации.

Если обратиться к российской практике, то можно заметить изменения под воздействием рынка. Происходит это потому, что большинство рынков в России являются растущими. И большинство наших лидеров – в большей степени бизнесмены, чем администраторы и управленцы. Они большее внимание обращают на продукты и услуги, чем на организацию или разбор собственных мотивов.

Существует множество подходов к изучению организации. Для анализа российских компаний сейчас все чаще используются восточные методики, как более близкие по духу, нежели западные. В литературе встречается концепция 32-х стратегем, основанная на «Книге перемен». Взяв за основу тот же источник, мы попытались как можно лучше систематизировать эти состояния, чтобы было понятно, в результате каких факторов они образуются и как функционируют, и чтобы эту модель можно было применить на практике. Китайская «Книга перемен» имеет разные толкования. Согласно интерпретации Кумадзавы, человеческое бытие метафорически рассматривается как совокупность трех компонентов: развитие человека, развитие земли и развитие неба. Условно говоря, человек стоит на земле и смотрит на небо. При этом небо, человек и земля могут находиться в одном из четырех состояний (четырех времен года): импульс, развитие, оформ-

ление и стойкость. Важно то, что эти состояния не всегда согласованы. Такая несогласованность порождает одно из 64-х состояний. В ходе длительного исследования опыта ряда компаний, в том числе мебельных, мы пришли к выводу о том, что организацию можно тоже представить в виде единого организма, а значит использовать по отношению к ней концепцию «Книги перемен», соответственно ее переработав. Так, в любой организации мы находим лидерскую группу (субъект управления), которая направляет свою осознанную управленческую активность на рынок (объект управления) с помощью организации (средства управления). Эти составляющие соответствуют триаде человек-небо-земля.

В. Тарасенко, директор «Центра развития среднего развития», согласно концепции четырех состояний, выделяет типы организации: молодая, развивающаяся, стабильная и деградирующая (табл. 6). От правильно определенного типа организации зависит построение дальнейшей стратегии ее существования: определение изменений, которые нужны этой организации, ее базовых ценностей, мотивации сотрудников.

Комментарии к таблице 6

Состояние № 1. Молодая организация не демонстрирует четко выраженных субъектов, объектов и средств принятия решений.

Организацию можно назвать молодой, если лидеры не признаны всеми сотрудниками, в результате анализа организации мы наблюдаем:

– высокое разнообразие артефактов и феноменов организационной культуры

– разброс поведения и интересов сотрудников компании;

– различие мнений сотрудников по поводу своих целей, задач и методов их достижений;

– разнообразие суждений и представлений сотрудников по поводу целей организации;

– малый срок жизни коллектива и организации;

– отсутствие явных и признанных лидеров;

– слабое знание внешней среды, недостаточно сформулированные коммуникации между средой и организации;

Таблица 6

Этапы эволюции организации

Тип организации	*Возможные типы культуры*	*Лидеры*	*Коллективные представления и ценности*	*Изменения*	*Коммуникации*	*Критерий эффективности с точки зрения менеджмента*
Молодая организация	Командная	Недостаточно выражены, коллективный поиск, самовыдвижение и конкуренция лидеров	Разрозненные, эмоциональные, слабо структурированы	Высокие, непредсказуемые, спонтанные, этап «бури и натиска»	Неформальные	Яркие идеи по ресурсу
Развивающаяся организация	Клановая культура, лидерские архетипы	Ярко выражены, харизматические лидеры, лидеры адекватны внешним целям	Актуальны, конкретны, выразительны, эмоциональны	Высокие предсказуемые, целевые	Неформальные и формальные	Способность достигать целей по ресурсу
Стабильная организация	Бюрократическая или классическая функционально-рыночная	Традиционные лидеры – выполняющие свои функции и «правила игры»	Понятны, технологичны, иногда скучны	Низкие, предсказуемые, воспроизводимые	Формальные	Способность воспроизводить ресурс
Деградирующая организация и культура	Бюрократическая или функционально-рыночная	Формальные лидеры (назначаемые, ставленники, «доживающие» и пр.)	Отличаются с точки зрения представлений «молодых» и «старых» сотрудников	Низкие, целевые, непредсказуемые	-	Способность вернуться к прошлым удачам и русурсам

Основные черты молодой организации:

– субъективные интересы и субъекты принятия решений сформированы слабо;

– структуры, неформальные и формальные коммуникации не сформированы;

– нет «четких правил игры», объектов принятия решений в организации;

– лидеры не признаны всеми сотрудниками организации, может быть конкуренция лидеров;

– нет ориентиров будущего и образцов прошлого в организационном поведении сотрудников.

Исходя из этого, в молодой организации необходимы усилия менеджеров по формированию эффективных способов поведения сотрудников организации.

Итак, компания с молодой организацией – это группа сотрудников, ищущих и формирующих общие управленческие цели организации.

Состояние № 2. Развивающаяся организация демонстрирует будущие объекты и средства принятия решений.

Организацию можно назвать развивающейся, если по результатам анализа компании мы наблюдаем:

– наличие актуальных целей, признаваемых сотрудниками;

– понимание сотрудниками средств по достижению целей и наличие ресурсов по достижению целей;

– невысокий разброс организационного поведения или ценностей сотрудников по поводу целей и их средств достижения;

– взаимное копирование поведения сотрудниками компании;

– высокий темп изменений в организации;

– наличие явных лидеров, признаваемых всеми сотрудниками организации, цели которых совпадают с целями организации;

– становление артефактов культуры – норм, традиций, ритуалов.

Итак, компания с развивающейся организацией – это группа сотрудников, объединенная общими целями и средствами по их достижению.

Состояние № 3. Стабильная организация воспроизводит цели и инструменты.

Организацию можно назвать стабильной, если по результатам анализа компании мы:

– наблюдаем невысокий разброс организационного поведения или ожиданий сотрудников по целям и функциям организации;

– наблюдаем в организации наличие явных и неявны норм, процедур и «правил игры», разделяемых сотрудниками;

– видим, что для руководства более важным является не достижение целей, а воспроизводство функций;

– можем показать, что «правила игры» и регламенты эффективны с точки зрения целей организаций.

Основные черты стабильной организации:

– структурирование, иерархичность и стратифицированность отношений между людьми;

– организационные функции в целом распределены и согласованы;

– четкие различия у сотрудников между профессиональной и личной жизнью.

Главным критерием эффективности сотрудника такой организации является правильное следование выработанным правилам игры по воспроизводству ресурса.

Итак, компания со стабильной организацией – это группа людей, объединенных выполнением регулярно повторяющихся процессов и функций, которые в целом, эффективны (приносят прибыль или иной ресурс организации).

Состояние № 4. В деградирующей организации происходит деструкция функций и целей.

Организацию можно назвать деградирующей, если по результатам диагностики организации мы:

– наблюдаем невысокий разброс организационного поведения или ожиданий сотрудников по целям и функциям организации;

– видим формальные «правила игры» и регламенты;

– можем показать, что «правила игры» и регламенты не эффективны;

– можем показать отсутствие реакций сотрудников организации на вызовы и изменения внешней среды;

– можем показать неэффективные реакции сотрудников организации на вызовы и изменения внешней среды.

Основные черты деградирующей организации:

– структурирование, стереотипность организационного поведения;

– организационные функции в целом распределены и согласованы;

– «жесткость» отношений между людьми;

– четкие различия у сотрудников между профессиональной и личной жизнью;

– сотрудники представляют организацию и свою работу не в модальности настоящего или будущего, а в модальности прошлого;

– отсутствие мотивации сотрудников на обучение и изменения.

Главным критерием эффективности сотрудника является правильное следование неэффективным правилам игры, которые ведут к деградации организации

Вопросы для самопроверки

1. Какие элементы включил в концепцию интеллектуально-культурного капитала бизнес-консультант Б. Крылов?

2. Какие аргументы можно привести в защиту того, что корпоративной культурой можно управлять?

3 Что понимают под управляемостью корпоративной культурой?

4. Какие существуют основные позиции по проблеме формирования корпоративной культурой?

5. Назовите два основных направления методики формирования корпоративной культуры.

6. Раскройте содержание двух составляющих, которые оказывают влияние на формирование корпоративной культуры («внешняя адаптация» и «внутренняя интеграция»).

7. Перечислите методы для поддержания корпоративной культуры.

8. Назовите этапы изменения по Курту Левину.

Вопросы для обсуждения

1. Анализ тестов по выявлению уровней потребностей сотрудников одного из подразделений выявил следующие тенденции: пирамида потребностей сотрудников получилась в перевернутом виде, более неудовлетворенными на индивидуальном и организационном уровнях стали потребности в самовыражении и признании.

Какой способ мотивации персонала (из ниже приведенных примеров рекомендаций) вы бы предложили для повышения уровня инициативности и производительности труда в данном подразделении?

Примеры рекомендаций

- Для создания эффективного механизма мотивации основной причиной, сдерживающей производительность труда на каждом рабочем месте, необходима разработка и внедрение системы повышения индивидуальной производительности труда за счет личной заинтересованности сотрудников в высоких результатах своего труда. Решение этой задачи невозможно достигнуть без создания механизма эффективной мотивации. Если система вознаграждения не согласуется с целями организации, то могут стать столь же мощными демотиваторы. Система компенсаций должна награждать, берущих на себя риск, стимулировать людей к тому, чтобы они связывали свое будущее с преобразованием компании. Система вознаграждений должна быть тесно связана с результатами работы.
- Для реализаций ожиданий, повышения мотивации, выращивания ценности самостоятельной инициативной работы целесообразно внедрить систему индивидуальной оценки персонала, которая направлена на создание мотивации самоконтроля, объективной оценки персонала.
- В рамках создания эффективной системы трудовой мотивации персонала необходимо более широко использовать нефинансовые формы вознаграждения.

Вознаграждение потреблением: семейные обеды за счет компании, кофе-брейки, пикники, проводимые компанией

Вознаграждение пользованием: дополнительное оборудование в офисе, настенные таблички, предоставление служебного автомобиля**,** клубные привилегии, пользование центром обслуживания

Социальное вознаграждение: дружественные приветствия, официальное признание достижений, просьба дать совет**,** признание в печатном органе**,** переходящий вымпел за «ошибку».

Видимые и публичные вознаграждения: переоборудование рабочего места, новая мебель, отдельный кабинет (перегородка), приглашение в качестве консультанта, участие в проектных группах и консультативных советах, приглашение на обед с директором

Проектирование рабочего места: ротация рабочих мест, дизайн рабочего места, предоставление работы с большей ответственностью (горизонтальная карьера), гибкий рабочий график, гибкий график перерывов, участие в принятии решений

Сотрудники должны иметь возможность оценить программу внедрения системы мотивации персонала самостоятельно. Признание усилий сотрудников, способных выдвигать интересные идеи, готовых к постоянному саморазвитию, способствует самореализации и дает хороший пример для других создавать политику открытых дверей и свободного мышления.

2. Прочитайте кейс

Кейс. Сеть общественного питания «Пушная»

Сеть общественного питания. Основные направления деятельности предприятия – производство кондитерских изделий и их реализация через розничную сеть палаток и нескольких столовых

Суть проблемы: предприятие очень быстро росло (за полгода с 60 сотрудников до 130). Старая система управления, при которой практически все вопросы решали собственники предприятия начала давать сбои из-за возросшего объема оперативных задач. Участились случаи выпуска бракованной продукции**,** жалобы на качество обслуживания**.** Следует отметить, что руководители предприятия имели большой опыт в организации общественного питания и не хотели, чтобы их фирма превратилась в «советский общепит» и «безотходным производством».

Решение проблемы.

При решении подобных проблем традиционно используют один из трех подходов: экономический, социально-психологический или культурный. Руководители хотели не просто решение проблемы, они хотели иметь предприятие отличное от других. Ди-

агностика организации проводилась в культурном контексте, дающем широкую характеристику организации.

Диагностическое исследование имело своей целью определить соответствие существующей культуры предприятия ее стратегии развития. Оно состояло из пяти методик, которые были направлены на определение:

– уровня удовлетворенности работой сотрудников; в том числе по факторам:

- стимулирование работы,
- удовлетворенность условиями труда,
- ответственность сотрудников,
- информированность сотрудников,
- морально-психологический климат в коллективе,
- взаимоотношения с начальством,
- осознание себя в организации;

– выявление ведущих мотивов к работе сотрудников;

– определение принятого стиля управления в организации;

– определения принятого в организации стиля принятия решений;

– выявление системы ценностей и норм поведения, разделяемых сотрудниками предприятия;

Результаты исследования кратко можно выразить таким образом:

- Основная власть, ответственность и информация сосредоточены в офисе организации, руководители подразделений избегают принимать самостоятельные решения в сложных ситуациях. Руководители предприятия предпочитают авторитарный стиль управления и при сравнительно высокой оценки по фактору «взаимоотношение с начальством» можно было бы считать, что это эффективный стиль управления. Однако при отсутствии ответственности и понимания организационных целей на местах таковым являться не может.
- Ведущими мотивами к работе были определены: вознаграждение за труд и общение с коллегами.
- Основными разделяемыми ценностями сотрудников организации являются: любимая работа, заработная плата и общение.
- Отсутствие прогрессивной системы оплаты труда проявляется в сравнительно низкой оценке по фактору «стимулирование работы».

В целом сотрудники организации определили свой уровень удовлетворенности работой как удовлетворительный.

Существующие низкие оценки по факторам «ответственность», «осознание себя в организации», и «стимулирование работы» объясняли появление некачественной продукции и низкого уровня обслуживания.

Из всего вышеперечисленного можно заключить, что существующая организационная культура лишь в малой степени соответствует стратегии развивающегося предприятия.

Диагностическое исследование позволило определить слабые места в организации и разработать комплекс мероприятий по формированию культуры предприятия.

План формирования организационной культуры.

1. Создание миссии и задач организации.

2. Введение системы бонусной премии для работников предприятия.

3. Введение почасовой оплаты труда для работников предприятия.

4. Изменение оплаты труда линейных руководителей.

5. Создание технологии подбора и адаптации персонала.

6. Децентрализация управления (делегирование больших полномочий линейным руководителям).

7. Организация развивающих занятий для руководителей.

8. Создание на объектах информационных стендов.

9. Организация занятий для работников предприятия.

10. Организация еженедельных планерок для администрации предприятия.

11. Организация ежедневных рабочих собраний на объектах.

12. Организация общего собрания по предприятию.

Подробно разберем основные изменения:

1. Создание миссии и задач организации.

Определив ключевые моменты в стратегии предприятия, управляющие сформулировали миссию организации, из которой выделились четыре основные задачи.

Затем, в течение месяца, управляющие предприятием принимали все решения, основываясь на задачах, корректируя смысл и уточняя формулировки.

Следующим этапом, обработанная версия миссии и задач, была представлена руководителям подразделений с целью корректировки содержания с учетом специфики периферийных

объектов. Данная работа также проводилась в течение месяца. На этом этапе с менеджерами предприятия было проведено два тренинга: «принятие управленческих решений на основе задач предприятия», «принятие рабочих решений на основе задач предприятия», что существенно облегчило понимание и принятие миссии и задач сотрудниками администрации.

Завершающий этап ввода миссии и задач предприятия в работу заключался в доведении их до сведения каждого работника организации.

Миссия: предоставить населению качественно новый уровень обслуживания в сфере общественного питания.

Задачи:

- повышение уровня сервиса;
- повышение уровня качества продукции;
- обеспечение бесперебойной работы предприятия;
- повышение профессионализма у работников предприятия.

2. Введение системы бонусной премии для работников предприятия.

Были введены следующие изменения:

Общий уровень заработной платы у работников предприятия стал выше, но был разделен на оклад и премию примерно в равных долях. Премия стала начисляться в виде бонусов, которые линейный руководитель выставляет ежедневно. В день работник предприятия может заработать три бонуса: 1) за соблюдение технологического процесса и санитарных правил; 2) за рациональное использование рабочего времени и четкое выполнение распоряжений руководителя; 3) за проявление инициативы или взаимозаменяемость. Помимо повышения мотивации труда сотрудников предприятий, повышается уровень ответственности линейных руководителей, которые стали оценивать вклад каждого сотрудника в общую работу более объективно.

3. Введение почасовой оплаты труда для сотрудников предприятия.

Необходимость введения системы почасовой оплаты труда обусловливалась в основном разными графиками работы на разных объектах. Получалось, что за одинаковый оклад на разных объектах люди работали разное время.

Были созданы табеля учета рабочего времени, в которых линейные руководители фиксировали количество отработанных часов каждым из сотрудников.

Введение табелирования на объектах предприятия решило проблему уравниловки (в окладах), сотрудникам предприятия дополнительно разъяснялось: зачем вводится новая схема начисления заработной платы, и как она будет работать. Опять же, повышается уровень ответственности руководителей подразделений, которые должны объективно фиксировать рабочие часы сотрудников.

4. Изменение системы оплаты труда линейным руководителям.

Для повышения уровня мотивации менеджеров организации была введена новая схема оплаты труда, которая повышала уровень общей заработной платы, но одновременно с этим жестко привязывала премию (1/3 заработной платы) к выполнению должностных обязанностей, в том числе и новых (табелирование, оценка работы сотрудников). Начисление премий производили управляющие предприятием по отчетам и анализу работы объекта за месяц.

5. Создание технологии подбора и адаптации персонала.

При формировании корпоративной культуры предприятия очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в организацию, соответствовали не только по профессиональным качествам должности, но и по лояльности к культуре организации. При подборе кандидаты проходят собеседование, на котором они подробно знакомятся с историей организации, теми ценностями и нормами поведения, которые легли в основу желаемой культуры организации. Была разработана специальная брошюра со следующими главами: «кто есть кто», субординация, история фирмы, миссия и задачи организации, стандарт качества, правила внутреннего распорядка, социальный пакет, информация по подразделениям.

На этапе адаптации, за новым сотрудником закреплялся наставник, из числа работников, в наибольшей степени разделяющий нововведения.

6. Децентрализация управления (делегирование больших полномочий линейным руководителям).

Децентрализация управления организацией была вызвана необходимостью, разгрузить в информационном плане управляющих предприятием, также немаловажным фактором являлись низкие уровни ответственности и информированности линейных руководителей.

Процесс повышения уровня ответственности руководителей подразделений являлся постепенным. Он начался с проведения еженедельных планерок, на которых каждый из них сначала получал специальные задания и отчитывался о выполнении.

7. Организация развивающих занятий для руководителей.

При организации занятий была поставлена цель – дать менеджерам предприятия знания по теории управления и основам практической психологи. Занятия организовывались в простой и доступной форме и имели практическую направленность.

Также проводились развивающие занятия (в рамках тренинга) по рабочим вопросам, таким как: введение системы бонусной премии или принятие управленческих решений на основе задач предприятия.

Занятия повышали уровень компетентности руководителей в вопросах практического управления.

8. Создание на объектах информационных стендов.

Для решения проблемы информационного обеспечения сотрудников были созданы информационные стенды на каждом объекте предприятия.

На них постоянно находились документы, регламентирующие работу организации, такие как правила начисления бонусной премии, миссии и задачи предприятия и т. д. Также вывешивались приказы по предприятию, затрагивающие интересы работников, например, о наказаниях или поощрениях. Следует заметить, что приказы о наказаниях и поощрениях по предприятию несут в себе помимо информационной еще и воспитательную нагрузку, доводя до сведения каждого из работников кто является примером положительного поведения (соответственно оцениваемого) и отрицательного (влекущего за собой наказание). Что, в свою очередь, также является одним из факторов, влияющих на формирование системы ценностей, разделяемой сотрудниками организации.

9. Организация занятий для работников предприятия.

Цель организации занятий для работников предприятий, занимающихся обслуживанием клиентов, – повышение способности сотрудников данной категории к выполнению миссии предприятия. Помимо этого, совместные занятия повышают сплоченность коллектива и развивают осмысленный подход к работе каждого из участников.

Занятия проводились в режиме тренинга и включали в себя обучение по повышению уровня коммуникабельности сотрудников, развитию без оценочного подхода к клиентам и решению одной из задач организации – повышение уровня сервиса. Проходили они в одно и то же, удобное для всех участников время, один раз в неделю. Также проводились занятия по внедрению «стандарта качества», который включал в себя всю технологическую цепочку от контроля качества сырья, до реализации готовых изделий, делая больший акцент, конечно же, на производстве. Обучение проводил непосредственно директор по производству.

10. Организация еженедельных планерок для руководителей предприятия.

Для повышения уровня обмена служебной информацией и усиления сплоченности коллектива администрации предприятия, были организованы еженедельные собрания, на которых присутствовали управляющие и менеджеры.

Первое собрание было назначено в обязательном порядке и собрало всю администрацию. На нем путем обсуждения выбрали день недели и время для последующих планерок, удобное для всех.

По своей структуре еженедельное собрание проходит следующим образом: сначала управляющие предприятием выдают общую информацию. Затем слово переходит к руководителям объектов, которые по очереди делают устный отчет о работе подразделения за прошедшую неделю. Завершается собрание лекцией или развивающим занятием.

11. Организация ежедневных рабочих собраний на объектах.

Руководители подразделений каждый рабочий день проводили рабочие собрания, в удобное для себя и коллектива время: с утра или вечером – «планерка», на которой происходила постановка задач и распределение работ; по окончанию рабочего дня – подведение итогов работы за день. Собрания стали альтернативой «разборам полетов» существовавшим раньше, но проходили в гораздо менее эмоциональном режиме, и не вызывали неприятия со стороны сотрудников, даже когда кому-нибудь указывали на ошибку.

12. Организация общего собрания по предприятию.

Чтобы облегчить восприятие миссии и задач предприятия сотрудниками организации, было принято решение сделать

официальное принятие документа, отражающего стратегию предприятия, на общем собрании.

В выступлении директора были выделены два ключевых момента: 1) проблемы, которые предприятие испытывает, и способ решения основных из них – стремление каждого работника выполнить миссию организации; 2) работникам предприятия была предоставлена схема, по которой выполнение миссии организации приводит к увеличению прибыли предприятия и его развитию, а это, в свою очередь, к увеличению заработной платы сотрудников.

Также на собрании работникам была передана информация о предприятии: кто есть кто в организации, объекты, направления деятельности, перспективы развития и т. д.

Организация общего собрания по предприятию значительно повысили уровень информированности сотрудников. Также значимым фактором здесь являлось то, что информацию они получали от первого руководителя предприятия, что подразумевает большую степень доверия к сказанному. И как уже указывалось выше, принятие миссии и задач организации на общем собрании облегчило понимание цели предприятия сотрудниками.

Позднее, анализируя проделанную работу и сравнивая ее с примерами подобного рода, опубликованными в Интернете и литературе, пришло понимание того, что главный фактор успешного формирования культуры предприятия – это непосредственное участие руководителей предприятия в проводимых изменениях. Так же можно выявить другие условия оптимизирующие формирование организационной культуры, в особенности для малых предприятий:

- Стабильное финансовое положение предприятия;
- Стабильное положение рынка, политической и законодательной систем;
- Наличие четкой стратегии организации;
- Разработка программы преодоления сопротивления изменениям;
- Исследование существующей организационной культуры и тщательное планирование изменений;
- Применение, при проведении изменений системного подхода делая нововведения «экологичными»;
- Наличие четкого представления о желаемом результате изменений у ключевых сотрудников (делающих эти изменения);

- Наличие «агента изменений»;
- Личный пример менеджеров по отношению к нововведениям;
- Повышение уровня удовлетворенности работой сотрудников при проведении изменений;
- Информационная поддержка изменений.

Оценивая следующий год работы предприятия можно с уверенностью сказать, что позитивные изменения в поведении сотрудников произошли. Выпуск недоброкачественной продукции заметно сократился и самое главное до потребителя брак перестал доходить совсем, открылось и успешно заработало еще одно подразделение. В администрации предприятия произошло четкое разграничение функций управления между руководителями предприятия, функциональными и линейными менеджерами. В июне 2001 года одна из наших столовых заработала первое место в конкурсе, проводимом администрацией города Омска в номинации «Лучшая столовая».

Однако изменения в региональном, а немного позднее и федеральном санитарно-эпидемиологическом и налоговом законодательствах фактически привели предприятие к кризису. Пришлось сократить количество подразделений, искать новые направления деятельности, формирующаяся культура потеряла одну из главных составляющих – стабильность. Но радует то, что не только руководители, но и большинство сотрудников предприятия рассматривают кризис не как остановку в развитии, а как задержку, необходимую для перегруппировки ресурсов.

3. Прочитайте кейс

Кейс [22] «J. C. Penny»

Может поменяться имущество, могут уйти одни люди и прийти другие, но компания останется все той же по сути, если сохранится культура. Вряд ли можно провести серьезные перемены в компании, не изменив ее культуры. Понимая это, гендиректор J. C. Penny Майк Улман начинает ее реформу с культурных изменений.

[22] Кейс подготовлен А. В. Розмысловым на основе статьи Эллен Байрон (WSJ, 27.03.2006, в переводе и редакции Ирины Окуньковой), опубликованной в газете «Ведомости» от 28.03.2006 г.

Специальная офисная полиция, строжайший дресс-код и жесткая субординация еще два года назад были нормой в J. C. Penny — одном из крупнейших ритейлеров американского рынка одежды. Когда Майрон (Майк) Улман возглавил компанию, он понял, что из-за исторически сложившихся перегибов компанию ждет конец. Только из-за текучести кадров корпорация ежегодно теряла $400 млн — треть прибыли. Чтобы вдохновить сотрудников на трудовой подвиг, он решился на крупномасштабную реформу.

Когда в конце 2004 года Майк Улман стал гендиректором одной из крупнейших розничных сетей США — J. C. Penny, на новом месте работы он обнаружил архаичную корпоративную культуру, напоминавшую ту, что существовала во времена создания компании 104 года назад. Сотрудники обращались к начальству исключительно как к «господину» или «госпоже», вместо того чтобы называть их по имени. В штаб-квартире компании, да и в любом ее офисе никто слыхом не слыхивал о свободном стиле одежды по пятницам, а украшение рабочих мест личными предметами, например фотографиями детей, было под строжайшим запретом. За порядком следило специальное подразделение офисной полиции, подчинявшееся отделу HR. Продвижение по служебной лестнице своих же сотрудников было единственным источником кадрового резерва для менеджмента всех ступеней. Почти все управленцы среднего звена начинали свою карьеру за кассой в одном из магазинов сети. А чтобы выдвинуться в высший эшелон, надо было обязательно иметь в послужном списке руководство одним из этих магазинов.

Улман решил, что эти сложности не только являются причиной высокой текучести кадров в компании, но и препятствуют привлечению новых талантливых сотрудников. Несмотря на приличные финансовые результаты (за последние несколько лет прибыль компании удвоилась и достигла $1,1 млрд, цена акций выросла за два года на 80 %), ему было очевидно, что постоянная чехарда, ставшая результатом высокой текучести кадров, — это прямые убытки компании. Цена замены каждого ушедшего сотрудника была равна трети его годового заработка. Он подсчитал, что замена уволившихся в 2005 году стоила компании минимум $400 млн.

М. Улман — второй в вековой истории компании генеральный директор, нанятый со стороны. Основная трудность задуманной им перестройки — впустить в компанию свежую кровь, не разрушив при этом существующую корпоративную культуру и сохранив старых верных работников. «Мне кажется, что отцы-основатели компании хотели бы, чтобы мы продолжали бороться на нынешнем рынке. А для этого необходимы перемены», — считает он. «Сегодня конкурентным преимуществом любой компании является уже не способность руководства выжать из сотрудника все соки, а дать ему возможность максимально себя проявить», — полагает Батия Вайзенфельд, профессор менеджмента в бизнес-школе Университета Нью-Йорка.

Многие механизмы управления J. C. Penny берут начало напрямую от основателя компании Джеймса Кеша Пенни, который открыл первый магазин в 1902 году в городе Кеммерер, штат Вайоминг. Когда компания разрослась, он придумал дошедшую до наших дней церемонию присяги на верность девизу J. C. Penny, известному под аббревиатурой ЧУСС («Честь, уверенность, сервис, сотрудничество»). Джеймс Кеш был сыном пресвитера, что наложило отпечаток на него как на менеджера. Для своих сотрудников он составил кодекс поведения, который регулировал все аспекты их жизни, от работы до дома, делая упор на то, что необходимо искать компромиссы, бороться за успех и быть образцом нравственности. Немногим позже всем сотрудникам вменили в обязанность обращаться друг к другу по фамилии. Его преемник Эрл Сэмс предписал «в пределах и за ними наших магазинов обращаться «господин» или «госпожа», ибо так мы сможем поддерживать достоинство и субординацию». Система отношений, заданная таким образом, продержалась десятилетия. «Даже когда я настаивал на том, чтобы меня называли Майком, они продолжали называть меня господином Бойльсоном», — говорит директор по маркетингу J. C. Penny Майкл Бойльсон, вспоминая время, когда он работал директором магазина.

Главный ответственный за изменения, задуманные Улманом, — новый директор по HR Майкл Тильман, перешедший в J. C. Penny из Yum Brands. Минувшим летом он начал кампанию, названную им «серией мелких ударов» — небольших перемен, которые должны полностью изменить корпоративную культуру, сохранив при этом все хорошее, что было создано за век. Один из первых шагов — развешать по всем филиалам постеры

с изображением генерального директора Улмана, а также Бойльсона и самого Тильмана, которые говорят: «Называйте меня Майком!» Это должно отучить работников от излишне формальной манеры обращаться к начальству. Среди других шагов — принятие нового дресс-кода (по пятницам стало можно приходить в джинсах) и разрешение украшать рабочие места в соответствии с личными предпочтениями. Офисную полицию упразднили.

Чтобы подчеркнуть важность каждого сотрудника для компании, J. C. Penny планирует продать коллекцию из 300 предметов искусства, оцениваемую в десятки миллионов долларов, и заменить их в корпоративной галерее портретами членов коллектива. Ста пятидесяти тысячам сотрудников раздали новые бейджи (идентификационные карточки), на которых имена написаны большими буквами, а фамилии — маленькими. Любой из них дает допуск во все закоулки штаб-квартиры компании, включая этаж, на котором находятся кабинеты топ-менеджмента, — неслыханная раньше вещь. «Если мне приходится выбирать между освященной временем традицией и проигрышем и движением вперед и победой, я выбираю победу и движение, — говорит Улман. — А для этого мне нужно, чтобы в дело верил каждый, начиная с рядового продавца».

Задание:

Помогите J. C. Penny в разработке «серии мелких ударов». Предложите свой вариант программы, который поможет преодолеть опасности, о которых говорится в предисловии, и уменьшить текучесть кадров не только суммарно, но и по ключевым позициям. Ваши предложения должны:

– содержать обоснование необходимости программы и показывать эффективность культуры, к которой должна прийти корпорация в результате преобразований, по сравнению с сегодняшней культурой;

– определять перечень мероприятий программы и последовательность их реализации;

– выделять основные точки и субъекты сопротивления внедрению программы и предлагать средства преодоления сопротивления.

Дополнительные вопросы

1. Перемены в культуре происходят внутри компании, но их обязательно почувствуют покупатели — как они отреагируют на изменение того, к чему привыкли?

2. Не столкнется ли J. C. Penny и его гендиректор Майк Улман с падением дисциплины, что нередко бывает при переходе от жесткого стиля управления к мягкому?

Рекомендуемая литература

Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

Глава 5
ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Корпоративная культура представляет интерес лишь тогда, когда содержание этого явления ясно выражено. Поэтому целью данной главы является трактовка методологических вопросов, связанных с описанием корпоративной культуры, и попытка анализа заданной проблемы.

Как можно описать корпоративную культуру фирмы, организации? Данный вопрос застает многих руководителей и служащих врасплох. Это оказалось достаточно сложной процедурой, так как для многих культура организации понимается и ощущается неосознанно, подобна «темному лесу».

Культура любого конкретного предприятия уникальна. Нет хороших и плохих типов корпоративной культуры, есть целесообразные типы. Как правило, компания несет в себе черты одного или двух типов корпоративной культуры. Это всегда связано с процессами ее развития и влиянием внешней и внутренней ситуации.

Чтобы подойти к рассмотрению такого сложного комплексного явления, как корпоративная культура, чтобы составить общее представление, как выглядит культура собственной организации, необходимо иметь инструменты или модели, которые облегчат этот первичный анализ. Преимущество объяснительных моделей заключается в том, что они зачастую в довольно упрощенной форме могут объяснить существующую реальность. Как говорится, тому, кто за деревьями не видит леса, различные модели помогут увидеть лес, даже если наблюдатель будет воспринимать отдельные деревья лишь схематично. Используя различные теоретические модели, можно определить, какой тип корпоративной культуры доминирует в той или иной организации, какие изме-

нения необходимо провести, чтобы добиться выполнения стратегических задач, особенно в моменты реструктуризации. Поскольку эффективность любых действий предопределена той корпоративной культурой, которая уже существует.

5.1. Типология корпоративных культур

Многообразие корпоративных культур может быть систематизировано по ряду логических оснований. Рассмотрение под различными углами зрения обогащает представление о конкретной корпоративной культуре, позволяет выявить ее желательные и нежелательные особенности.

Вопросам систематизации и типологизации корпоративных культур посвящено достаточно много исследований, на которые мы будем опираться в дальнейшем анализе.

Сторонники и авторы каждого подхода основываются на различных критериях выделения типов корпоративной культуры и, естественно, получают разные типологии. Выбор логических критериев типологизации определяется:

- целевыми установками консультанта и практическими задачами консультирования;
- многогранностью феномена корпоративной культуры.

Практически каждая существующая характеристика корпоративной культуры (а также их комбинация) может являться основанием ее типологии.

Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, не встречающиеся в чистом виде в жизни, которые выражают ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В целях диагностики особенностей корпоративной культуры специалисты в области управленческого консультирования проводят ее **типологический анализ**.

Специалисты по корпоративной культуре обычно называют следующие логические основания для выделения ее разновидностей:

- национальные особенности персонала;
- отраслевые особенности персонала;
- особенности гендерных взаимоотношений;
- доминирующие ценности.

Метафорические модели – удобный инструмент для диагностики. Научная метафора – перенос по аналогии признаков и свойств одного объекта, явления на другой, на основании признаков общих для обоих сопоставляемых объектов, явлений.

Всякая удачно подобранная метафора открывает глаза на факты, стороны, свойства реальности, доселе невидимые, невоспринимаемые.

Среди подобных метафор рассматривают: организация как живой организм, организация как развитие личности; американские модели: академия, клуб, бейсбольная команда, крепость; модели на основе патопсихологических критериев: параноидные, принудительные, драматические, депрессивные, шизоидные культуры; интегральная модель «луковица культуры».

Теоретические модели: культура по типу задач и способам коммуникаций (Фисей Д., Хенди Ч.); культура по способам организации деятельности групп (Уманский Л.), культура по динамике групповых процессов (Константину Д.); два измерения – четыре культуры: сетевая, меркантильная, общная, фрагментарная (Гоффи Р.).

Среди типологий, в основу которых положен критерий национальной принадлежности, наибольшую известность получили подходы: Ховштеде, Клухольма – Стродберга и Тромпенариуса.

Типология корпоративной культуры строится еще на одном логическом основании – отраслевой специфике компании. Именно эту характеристику взяли за основу своей типологии американские ученые Т. Дил и А. Кеннеди. Т. Дил и А. Кеннеди отмечают, что в организациях, принадлежащих к одному и тому же сектору рынка, складывается один и тот же тип культуры. Для дифференциации культур они выбрали две характеристики:

1. Степень риска, связанного с деятельностью организации.
2. Скорость получения организацией и ее работниками обратной связи или оценки принятых решений.

На основе этих признаков они выделили четыре типа корпоративных культур: культура «крутых парней», культура

«усердной работы», культура «крупных ставок», культура «процесса».

Одной из разновидностей отраслевых типологий является типология М. Бурке, выделившего восемь типов корпоративной культуры. Параметры для анализа – взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала. Типы культуры: культура «оранжереи», культура «собирателей колосков», культура «огорода», культура «французского сада», культура «крупных плантаций», культура «лианы», культура «косяка рыб», культура «кочующей орхидеи».

Авторы следующей типологии – британские специалисты С. Медок и Д. Паркин – в ходе исследовательской и консультационной работы установили, что в различных организациях устанавливаются различные типы гендерных отношений, т. е. отношений между мужчинами и женщинами (отношения к проблемам гендерных различий, и социальной дискриминации женщин). По указанному признаку С. Медок и Д. Паркин выделили шесть типов культур: «джентльменский клуб», «казарма», «спортивная раздевалка», «слепота к фактору пола», «лжеподдержка» и «смышленые мачо».

В числе комплексных (синтетических) типологий корпоративных культур рассматриваются подходы С. Ханди и типологию К. Камерон – Р. Куинн.

Основная цель организации лежит как в основе формирования определенного типа ее культуры, так и в основе концепции, принятой в этой организации кадровой политики.

И корпоративная культура, и кадровая политика оказываются в прямой зависимости от основной стратегической цели организации, в контексте которой они появляются и реализуются.

Вот почему в основу одной из типологий корпоративной культуры положена основная цель как доминирующая компонента миссии организации. В зависимости от этого признака выделяют четыре типа корпоративных культур:

- «прибыль» (культура, ориентированная на прибыль);
- «клиент» (культура, ориентированная на потребителей);
- «работник» (культура, ориентированная на персонал);

- «развитие» (культура, ориентированная на инновации и качественное совершенствование).

Основная значимость типологического анализа проявляется в том случае, когда руководители организации осознают потребность в организационных изменениях и пытаются определить направление этих трансформаций. Тогда у них возникает потребность идентификации наличной культуры, определения характеристик желаемой культуры и определения вектора изменений.

5.2. Методология диагностики корпоративной культуры

Поскольку культура становится определяющим фактором эффективности организаций, настоятельно необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение корпоративной культуры и / или управление ею, умели количественно определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Главной целью диагностики или мониторинга корпоративной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач бизнеса (например, получится ли внедрить тот или иной инструмент управления, как повысить уровень лояльности персонала), в сфере стратегических задач (увеличение доли рынка, рост прибыльности, а также для прогнозирования потенциала компании в ситуации изменений (структурные преобразования, слияния, поглощения, приход новых собственников).

Поэтапный план проведения диагностики корпоративной культуры может выглядеть следующим образом:

- Определение предмета диагностики; постановка управленческой задачи и определение целей исследования;
- Определение объекта диагностики; выбор изучаемых аспектов корпоративной культуры;
- Выбор стратегии измерения; разработка методического и практического инструментария;
- Проведение измерение;

- Анализ полученных характеристик корпоративной культуры; определение ее типа (если это предусмотрено методикой);
- База для прогноза и принятия управленческих решений; разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации).

Традиционно выделяется три основные стратегии изучения корпоративной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа:

- **Холическая (целостная, системная) стратегия** предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель исследователя – стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, опыт исповеди и т. п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.
- **Метафорическая (языковая) стратегия** заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э. Шайн предлагает контент-анализ внутриорганизационной документации.
- **Количественная стратегия** предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок

охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе). К. Камерон и Р. Куинн предлагают использовать в рамках этого метода «процедуру анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации... Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопросника».

По оценкам специалистов консалтинговой компании «ЭКОПСИ Консалтинг», особенно информативными являются глубинные групповые интервью (фокус-группы) и индивидуальные интервью с первыми лицами компании. Помимо осознаваемых и прямо декларируемых представлений и предпочтений (что нравится, что правильно или ошибочно, что следует менять и т. п.), такие интервью позволяют воссоздать естественное поведение, бессознательные установки и устремления носителей культуры. Разные варианты проведения интервью позволяют увидеть проблему с разных сторон. Индивидуальное интервью выявляет определенный ракурс взгляда на ситуацию (с высоты определенного менеджерского уровня или со стороны конкретного подразделения компании). Например, интервью с первыми лицами организации выявляет исторические закономерности сложившейся культуры и их влияние на работоспособность организации в настоящем. Фокус-группа стимулирует коллективное мышление – люди, вовлекаясь в живое обсуждение и начиная вместе думать и рефлексировать вслух, демонстрируют скрытые эмоции, мотивы и установки, раскрывают причины своего отношения к происходящему в организации. Становится возможным увидеть ситуацию в компании их глазами.

Одним из важнейших источников информации о корпоративной культуре является изучение сложившихся на пред-

приятии процедур работы с персоналом: дисциплинарная практика и системы поощрения и наказания, стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, системы контроля – все эти элементы четко характеризуют тип организационной культуры предприятия.

Внутренние характеристики корпоративной культуры трудно измеряемы, их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ (например, масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организации).

Различают виды диагностики:

- По времени проведения: предварительную (выявление проблем, определение «узких мест», составление программы работы – обычно бывает общей, охватывает всю организацию) и текущую (обычно бывает специальной – охватывает часть организации).
- По широте охвата объекта: общую и специальную

Среди большого количества эмпирических инструментов исследования корпоративной культуры рассмотрим два самых распространенных:

1) оценка общего культурного уровня;

2) инструмент оценки конкурентных ценностей (опросная методика).

Одна из программ оценки общего культурного уровня, определяемого наличием ряда качественных показателей, называемых атрибутами, выделяет четыре основных атрибута.

1) совокупность общепринятых ценностей и норм;

2) искусство управления человеческими ресурсами;

3) разумное отношение к риску;

4) ориентация на коллективную деятельность.

Следует заметить, что сам по себе данный процесс самооценки еще не обеспечивает совершенствования деятельности организации, а лишь «делает моментальный снимок» состояния дел и формирует информацию о сильных сторонах деятельности организации и тех областях, где можно ввести улучшения. Если результаты самооценки не будут использо-

ваны для разработки и реализации соответствующих мероприятий, она не даст должного эффекта.

Морис Тевене в книге «Культура предприятия»[23] приводит метод выявления культуры организации – **«Принцип отпечатков».** При осуществлении любого анализа исследователь обнаруживает места или события, которые отражают изучаемое явление. Чтобы описать черты корпоративной культуры, следует искать не культуру, которую нельзя захватить приступом, а *факты, сведения или события*, которые, предположительно, ее выражают, т. е. несут на себе ее отпечатки.

Вся проблема в том, что нужно знать, где искать такие отпечатки. Здесь нам помогут две группы теорий: теории культуры и теории менеджмента. Теории культуры указывают, что любая группа создает представления в течение всей своей истории и что *культура создается историей*. Они говорят нам о том, что культура – это *продукт столкновения группы с проблемами*. Следовательно, необходимо выяснить, что на предприятии лучше всего выражает этот исторический процесс и категории проблем, вызвавших те реакций, которые входят в состав элементов культуры.

Теории культуры утверждают также, что существует «культурный материал»: верования, ценности, обычаи, языки или признаки статусной дифференциации; остается лишь выяснить, как эти категории трансформируются в рамках конкретной организации.

Полезность теорий менеджмента в том, что они касаются всех аспектов жизни организации: учет проблематики, стратегии и структуры; поведение фирмы на рынках; понятие прибавочной стоимости; понятие капитала и инвестиций; сфера человеческих ресурсов и персональной и организационной эффективности и т. д.

Таким образом, необходимо собрать данные о тех областях, в которых наличие отпечатков культуры кажется наиболее естественным.

Существует пять принципиальных категорий информации:

---

[23] *Тевене М.* Культура предприятия / пер с франц. под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб., 2003. 123 с.

1. Основатели и обстоятельства основания предприятия;
2. История;
3. Профессионализм организации, специализация;
4. Ценности;
5. Знаки и символы.

Для каждой из пяти категорий информации мы уточним:

- насколько информация интересна как отпечаток;
- какую информацию надо получить в рамках каждой категории;
- используемые источники;
- примеры, наиболее полно иллюстрирующие обоснованность интереса к данной информации.

1. Интерес, который представляют основатели и обстоятельства основания – это информация о первых моментах жизни предприятия, его первых решениях и первом опыте. Действительно, при анализе любой управленческой ситуации поражает ее «обыденность», хотя в период создания организации решения выбирались из множества альтернативных. В этом смысле, период основания сохраняет первые отпечатки, которыми отмечены старт и последующее функционирование предприятия. Путь, которым следуешь, частично определяется первыми шагами. Детерминизм основателей можно сравнить с детерминизмом родителей в отношении поведения их детей. Любой основатель преступает некую черту обыденности, отступает от принятой нормы, а любое начинание – это выход из круга обычной жизни, отклонение от нормы. Рассмотреть это отклонение – значит задаться вопросом о маргинальности основателя и расхождении между процессом основания и нормами того времени. Каждый основатель на первых шагах предприятия руководствуется определенными принципами, часто близкими его личным убеждениям.

Так, работа, проведенная в компании Nestle, позволила выделить следующие постоянные характеристики Анри Нестле (Henry Nestle):

- он был швейцарцем;
- он был ученым: врач, биолог, фармацевт;
- он изобрел сухое молоко.

История также показывает, что Анри Нестле был жестким бизнесменом, что именно он разработал интернациональную стратегию предприятия, что не так уж часто встречалось среди фармацевтов того времени, продававших в своих аптеках продукты собственной разработки и изготовления.

2. Интерес к истории очевиден, так как вытекает из самого определения культуры: культура создается в процессе обучения в течение всей истории организации. Таким образом, чтобы лучше понять культуру, необходимо изучать историю, ее основные фазы и логику эволюции. Полезным и содержательным будет установление отличий между перечнем исторических событий и историей участвовавших в них структур. Исторический интерес могут представлять период или серия событий, примечательных по своей сути или ценимых как знаковые.

3. Информация о специфике деятельности находится на стыке культуры и стратегии. Это фундаментальная информация о представлениях, созданных предприятием в процессе его деятельности. Если мы ищем специфические особенности предприятия как человеческого сообщества, то первой, безусловно, является специфика его деятельности, то есть тот результат, который оно намерено предложить окружающему миру. Исследование сферы деятельности должно показать, что является сущностью предприятия, ибо для осуществления этой деятельности оно создавало свои структуры, ставило цели, для этого оно ежедневно функционирует; в этом смысле оно является творцом и пользователем своих представлений.

С одной стороны, профессионализм организации не только связан с продукцией или деятельностью, но он создает компетентность, благодаря которой становится возможным производство продукции или осуществление деятельности, которые не являются областью прямых производственных интересов предприятия. С другой стороны, профессионализм организации способствует такому подходу к проблемам и такому видению мира, которое соответствует тому, что ищут посредством исследования культуры. Наконец, профессионализм организации является не суммой индивидуальных компетенций, а душой коллективного умения, способности и

к коллективной работе – и к «рутинной», и к руководящей, и к креативной (т. е. имеющей установки на смелые решения).

4. Ценности позволяют каждому определить, что хорошо, а что плохо, составить суждения о вещах и действовать. Ценности создаются в результате испытаний, пережитых индивидуумом в группах, к которым он принадлежал: они – не репродукция коллективных ценностей группы, а скорее результат того, как человек пережил эти испытания. Таким образом, можно сказать, что в ценностях есть доля коллективного и доля индивидуального. Каждое сообщество создает собственные ценности либо, конструируя и совершенствуя их, либо на основании правил, существующих вовне.

Нас больше интересуют действующие, нежели провозглашенные ценности, так как они лежат в основе решений, стратегий и образа действий. Директор одного крупного магазина утверждал, что ключевой ценностью его предприятия является удовлетворение потребностей клиентов; при изучении его системы оплаты труда выяснилось, что продавцы получали вознаграждение в виде процентов от суммы продаж… Таким образом, ценностью являлся объем продаж, а не удовлетворение клиентов.

Провозглашенные ценности могут представлять интерес как символы, тем более что их эволюцию во времени можно наблюдать.

Что касается действующих ценностей, обратимся к системам управления и попытаемся разделить их на две большие категории:

А. Системы выбора:

- способы принятия решения;
- процедуры найма;
- процедуры разработки стратегии;
- процедуры разработки бюджета и размещения ресурсов;
- критерии выбора направлений для инвестиций.

Б. Системы оценки:

- оценка персонала;
- оценка подразделений и их деятельности: практика системы отчетности и управленческого контроля.

5. Интерес к знакам и символам до такой степени часто присутствует в литературе, посвященной корпоративной культуре, что иногда культура ассоциируется со знаками и символами. Литература уточняет, что относится к этой области: обычаи, ритуалы, язык, способы ведения хозяйства, логотип и другие опознавательные знаки, герои, широко известные и цитируемые анекдоты, правила поведения и т. д. Все может быть знаком и символом – и логотип, и процедура. Для упрощения работы представим принципиальные категории знаков, которые аналитик может уточнить в зависимости от конкретных условий.

Органиграмма (описание, как организована деятельность и управление) – отображает способ распределения функций, обязанностей; она отражает потребность в рациональности и эффективности, но также и здравый смысл, присущий предприятию.

Знаки статусной (иерархической) дифференциации. Следует только найти соответствующее им смысловое значение: толщина ковров в кабинетах шефов или объем цилиндров служебных машин сами по себе не являются культурой, до тех пор, пока этим знакам не придается значение, в пользе которого можно усомниться.

Способы представления предприятия внешнему миру: логотип, постоянные элементы рекламных обращений (производственные или корпоративные коммуникативные элементы).

Правила внутреннего поведения: стиль отношений между сотрудниками или иерархическими уровнями; способы внутренних коммуникаций; виды проявлений социализации: праздники и т. д.; требования к одежде;

Обустройство служебных помещений: стиль оформления; затраты на функционирование служебных помещений предприятия;

Суждения о предприятии внутри него: анекдоты; легенды, герои; чудаки и козлы отпущения.

После того как собран материал, носящий отпечатки культуры, начинается следующая фаза: отыскивание системных черт культуры, которые лежат в основе этих восприни-

маемых данных. Та или иная характеристика основателя не представляет собой культуру, но если ее следы обнаруживаются в истории, профессионализме или ценностях организации, ее можно рассматривать как признак культуры.

Системные черты необходимо сопоставить с данными из типологии корпоративных культур, например, из знаменитой серии богов Ч. Хэнди, методологии Г. Хофстеде и др.

Абрамова С. Г. и Костенчук И. А. предлагают следующую классификацию, посредством которой они выделяют различные виды корпоративной культуры (рис. 7)[24]:

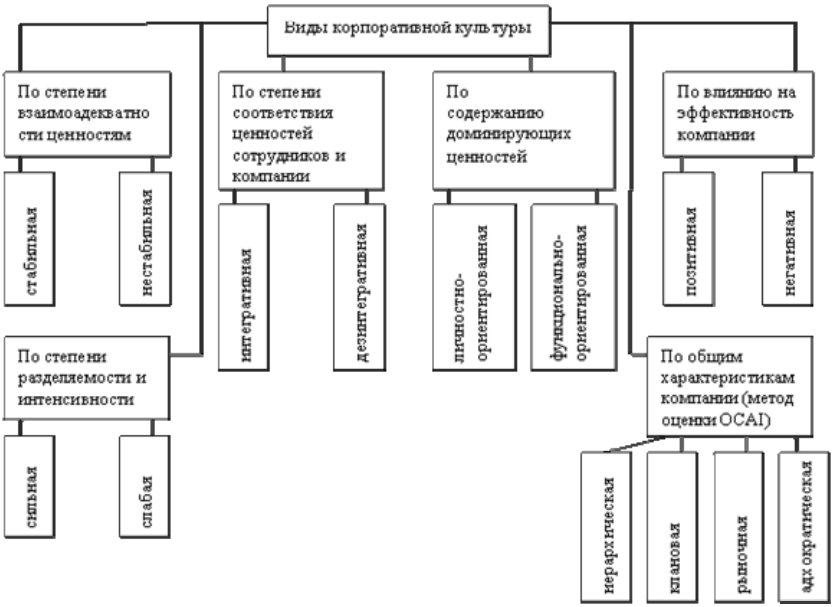


Рис. 7. Классификация видов корпоративной культуры (по Абрамовой С. Г. и Костенчук И. А.)

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют *стабильные* (высокая степень адекватности) и *нестабильные* (низкая степень адекватности) культуры. Ста-

[24] *Абрамова С. Г., Костенчук И. А.* О понятии «корпоративная культура». М., 2002.

бильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются *интегративные* (высокая степень соответствия) и *дезинтегративные* (низкая степень соответствия) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют *личностно-ориентированную* и *функционально-ориентированную* культуры. Личностно-ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4. В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют *позитивную* и *негативную* корпоративную культуру.

К. Камерон, Р. Куинн представляют инструмент оценки корпоративной культуры (OCAI), предназначенный для диагностики культуры организации. Он имеет форму опросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам (табл. 7). Данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры.

Первый шаг диагностики – оценить нынешний характер организации, а не то, какой хотелось бы ее видеть (5 мин).

Таблица 7

Средство оценки корпоративной культуры – текущее состояние

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
D	Являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего	100	
3. Управление наемными работниками			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль менеджмента организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего	100	

Окончание табл. 7

4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскания возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	

Второй шаг – ответить на те же вопросы, но исходя из своего видения организации по истечении пяти лет. Попытаться представить себе, как должна выглядеть корпоративная культура организации, чтобы компания стала еще более совершенной, смогла добиться того, на что рассчитывают сотрудники, сделалась неподражаемым примером по каким-то производственным показателям, вырвалась за средний по индустрии уровень, одержала верх в конкуренции. Чтобы конкретизировать оценку, необходимо определить границы единицы бизнеса, к какой принадлежит респондент, или организационная единица, чьим членом он является. Необходимо сосредоточить внимание именно на той культурной единице, которая является целью изменения.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент OCAI, предполагает четыре альтернативы ответов. Нужно распределить баллы 100-балльной оценки между четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации (например, А – 55, Б и С – 20 и 20, D – 5).

На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как нет правильной или неправильной культуры.

Расчет оценки по OCAI

Первый шаг – необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив B, C, D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е. снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А.

Каждая из средних оценок относится к определенному типу корпоративной культуры. Эти оценки можно представить графически, т. е. нарисовать своего рода картину культуры организации. Этот график являет собой профиль корпоративной культуры, и его составление – важный начальный этап стратегии изменения культуры.

Необходимо нарисовать рамочную конструкцию в двух измерениях. Одно измерение отделяет критерии эффектив-

ности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба эти измерения (по горизонтали: внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация; по вертикали: гибкость и дискретность – стабильность и контроль) образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации.

Разнесение ценностей по конкурентным и противостоящим один другому квадратам и подсказало название описываемой здесь модели – рамочная конструкция конкурирующих ценностей.

Каждому квадрату дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики: клан – наверху слева, адхократия – наверху справа, иерархия (бюрократия) – внизу слева, рынок – внизу справа. Важно заметить, что названия квадратов были выбраны не случайно.

Иерархия. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х годов. Главный вызов времени, перед лицом которого они оказались в начале промышленной революции, состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия такому требованию в полной мере Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность, поскольку приводит к стабильному, рентабельному, в

высокой степени единообразному выпуску продукции и предоставлению услуг.

Совместимая с этой формой корпоративная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного ресторана быстрого питания (McDonalds) до главных конгломератов (например, Ford Motor Company) и правительственных органов. Многие работники McDonalds – это молодые люди, которые не получили предварительного обучения или рабочей практики, а своего рода клеймом данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, такой как приготовление картофеля фри). Почти полностью отсутствует сопровождение выполняемой работы какими-то полномочиями. Свод правил, которые изучает каждый наемный работник и по которым он проходит испытание, составляет 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Продвижение в пределах ресторана имеет особую последовательность.

Рыночная культура – другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х годов по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Она в значительной мере базировалась на работе Оливера Уильямсона, Билла Оучи и их коллег. Самыми важными они считали операционные издержки. Эта новая конструкция получила название рыночной формы ор-

ганизации. Термин определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами. Стержневыми целями являются конкурентоспособность и продуктивность. Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

1) внешнее окружение – это не милость свыше, а враждебный вызов;

2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;

3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;

4) главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибыли.

Клановая культура напоминает организацию семейного типа. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлеченности наемных работников в бизнесе и корпоративные обязательства перед ними.

Адхократическая культура – четвертый тип организации – сформировалась в период перехода из эры индустрии в эру информации. Допущения данной культуры состояли в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху; организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества, деятельности на передовых рубежах. Акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине. «Адхократия» от лат. – «по случаю», определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.

Сильная корпоративная культура, как правило, разделяемая большим числом сотрудников, более четко определяет приоритеты и имеет глубокое влияние на поведение в организации. По теории ожиданий, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий. Если сотрудники чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация к эффективному исполнению работы будет ослабевать. Сотрудники сумеют достичь также уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Совпадение и идентификация ожиданий дает возможность организации более эффективно двигаться в реализации миссии и стратегии.

Диагностика ожиданий сотрудников проводится с помощью небольшого опросника. (Возможные ответы не рекомендуется давать, здесь они приводятся для того, чтобы сориентировать):

1. Что Вы ожидаете от своей организации?

Лидерства. Дальнейшего развитие по пути совершенствования и расширения. Исполнительности. Четкой возможности карьерного роста. Создание условий для самореализации. Четкого согласования между провозглашенными целями организации и целями сотрудников. (Могут быть ожидания очень конкретные. Надо помнить, что по первому вопросу чаще всего сотрудники приводят наибольшее количество ожиданий).

2. Как Вы считаете, что от Вас ожидает организация?

Понимания поставленных целей. Профессионализма. Творческой инициативы. Лояльности. Преданности. Четкости. Мобильности.

3. Что Вы ожидаете от сотрудников?

Взаимной поддержки. Уважения к своей работе. Здоровой конкуренции. Терпимости.

4. Как Вы считаете, что от вас ожидают сотрудники?

Доброжелательных отношений, поддержки в работе. Требовательности. Создания деловой обстановки. Большой оперативности.

5. Что вы ожидаете от руководства?

Уменьшения дистанции в общении. Большей заинтересованности в повышении материального и жизненного уровня сотрудников.

Далее необходим сопоставительный анализ ожиданий сотрудников и руководства.

Следующим показателем корпоративной культуры, который описывает внутреннюю интеграцию, является своеобразный набор ориентиров поведения сотрудников. Для его описания используют тест «Индивидуальный компас культуры». Этот тест достаточно широко применяется в западных культурах (по нему имеется статистика), но для восприятия россиян он является несколько необычным.

Индивидуальный компас культуры подобен компасу, который мы используем, когда заблудились в лесу. Он помогает избежать неопределенности и установить наиболее эффективные коммуникации.

Компас культуры применяется для описания ориентации во времени, на деятельность, на человеческие отношения, на природную среду.

Ориентация во времени

В отношении ко времени проявляются две ориентации: краткосрочная и долгосрочная.

Краткосрочная ориентация свойственна тем, кто предпочитает жить прошлым и настоящим. Для людей такой ориентации свойственно: уважение к традициям, уважение к социальным и статусным обязательствам; выполнение их любой ценой; социальная конкуренция, ведущая к перерасходам; низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие; ожидание быстрого результата; можно «идти на все, лишь бы сохранить лицо»; интерес к поиску правды.

Долгосрочная ориентация свойственна тем, кто предпочитает жить будущим. Для людей такой ориентации свойственна: адаптация традиций к современному контексту; ограниченное уважение к социальным и статусным обязательст-

вам; экономия, бережливость и запасливость в отношении ресурсов; высокий уровень сбережений, достаточные инвестиционные возможности; терпеливость в ожидании результата; желание подчиняться со знанием дела; заинтересованность в уважении требований добродетели.

Нужно помнить, что россияне, с одной стороны, предпочитают «готовить сани летом, а телегу зимой», а с другой – считают «одно нынче лучше двух завтра».

Ориентация на деятельность

Ориентация на деятельность определяет, как должен вести себя сотрудник в организации: должен ли он проявлять активность и инициативу или предпочтение оказывается исполнительскому стилю поведения; должен ли он постоянно проявлять стремление к самосовершенствованию. Что он должен получать от выполнения своих обязанностей, к чему следует относиться серьезно, а что является игрой.

В зависимости от этого выделяются три типа ориентации: на действия, достижения или существование.

Ориентация на взаимоотношения.

Ориентация на взаимоотношения характеризует наиболее приемлемые и постоянные способы отношения друг с другом, предпочтение, отдаваемое в организации коллективизму или индивидуализму.

В индивидуалистской ориентации каждый несет ответственность за свою жизнь, улучшение собственного благосостояния. Она проявляется в конкуренции, персональной ответственности. Работа для сотрудников такой ориентации является местом для реализации персональных достижений.

Отношения с коллегами имеют контрактную основу и строятся на взаимозависимости и взаимодействии; каждый сам за себя.

Цели краткосрочные, устанавливаются самим индивидом.

Коммуникации – обратная связь через реализацию себя.

Имеется тенденция к широкой специализации (сотрудники ведут разные виды деятельности).

Делается упор на сложность работы (качество работы).

Отношения со средой

В отношениях со средой возможны три типа ориентации. Первый тип ориентации – когда среда рассматривается как подчиненный человеку объект, подконтрольный ему, как источник удовлетворения потребностей независимо от последствий. Человек стремится черпать из нее ресурсы по возможности безвозмездно. Такое отношение характерно для большинства западных стран.

Подчиненность проявляется в традициях, иерархичности.

При этом типе отношений со средой работа является местом, где можно проявить статусную силу, при этом не обязательно требуется продвижение по социальной лестнице.

Такая ориентация проявляется в основных правилах – требование почтительности окружающих, субординация. Искренность и доверительные отношения не поощряются.

Второй тип ориентации проявляется в стремлении добиться гармонии со средой. Этот подход характерен для восточной культуры.

Третий тип ориентации – стремление защититься от угрожающего, опасного влияния среды. Характерно чувство незащищенности перед проявлением природных стихий. Такой подход характерен для обществ с неразвитой экономикой, главным образом, традиционных обществ.

Иными словами, это ориентации на гармоничность, на контроль или на уступчивость.

Данный показатель зачастую застает сотрудников врасплох.

Тест «Мощная ли у вас корпоративная культура»

Используя анкету, можно определить, к какому типу относится культура организации: мощная, умеренно сильная, слабая.

Характеризуя организацию, подразделение, укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными в анкете утверждениями. Подсчитайте общую сумму баллов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры. Означает ли такая культура, что сотрудники организации должны быть похожи друг на друга?

АНКЕТА

Полностью не согласен	1	2	3	4	5	*Полностью согласен*
1. Практические все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели.						
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации.						
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями.						
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой.						
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы.						
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных.						
7. К найму новых сотрудников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них ценностей, соответствующих культуре компании.						
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в ней.						
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступень иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства.						
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде.						
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю.						
12. Вы слышали рассказы о лидерах и героях.						
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, которые внесли существенный вклад в дело компании.						
Сумма баллов						

Сумма в 52 балла и выше означает, что в организации существует мощная культура, если оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, компания характеризуется умеренно сильной культурой, если менее 25 баллов, ее культура, наиболее вероятно, отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Исследователи из Тюменского университета под руководством О. С. Ильиной разработали комплексную диагностику корпоративной культуры современной организации.

Диагностический анализ предлагается проводить по двум направлениям:

1) оценка уровня развития корпоративной культуры предприятия на основе экспертно-аналитического подхода, позволяющего идентифицировать культуру организации, определить ее профиль и стержневые ценности; практическая значимость данной оценки состоит в возможности прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события.

2) оценка организационной динамики корпоративной культуры путем социологического анализа.

Идентификацию корпоративной культуры (оценку уровня развития) целесообразно проводить, основываясь на параметрах оценки, предложенных авторами Г. Ховштеде и Д. Боллинже для оценки организационных культур предприятий: дистанция власти, стремление к избеганию неопределенности, индивидуализм – коллективизм, мужественность – женственность. Состояние данных параметров является определяющим в типологическом анализе, однако затрудняет отнесение корпоративной культуры к тому или иному типу, так как не отражает в полной мере всех критериев определения типа культуры и не дает абсолютного обоснования для выделения в ней сильных и слабых сторон. В связи с этим данная методика была дополнена следующими характеристиками:

• структурность – деструктурность. Определяет степень согласованности различных организационных культур (субкультур), существующих в подразделениях компании, и описывает объединительный смысл корпоративной культуры;

• открытость – замкнутость, характеризующая степень свободы обмена информацией, организационную ясность деловых отношений, вовлеченность сотрудников в решение проблем и задач, либо противоположную социокультурную ситуацию;

• личностность – организационность подразумевает нацеленность руководства и всего коллектива либо на решение индивидуальных личных проблем либо на достижение общеорганизационных целей;

• совпадение интересов и возможностей. Эта характеристика отражает удовлетворенность мотивационной структуры сотрудников, наличие возможностей их развития с целью идентификации себя с общей социокультурной позицией в организации.

Определение силы (профиля) корпоративной культуры предлагается осуществлять на основе матричного подхода. При построении матрицы используются такие параметры, как разделяемость (степень признания членами организации основных ценностей компании) и интеграции (мера совместного участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы). Матрица профилей корпоративной культуры может быть применима к любому предприятию, поскольку выбранные параметры ее построения являются универсальными и присущими каждой конкретной организации, попадающей в одно из ее полей:

1) поле слабой культуры (ПСЛК), характеризующейся отсутствием ясных ценностей и убеждений, неорганизованностью ритуалов повседневной жизни, наличием проблем межличностного характера, отсутствием командного духа и чувства сопричастности;

2) поле средней культуры (ПСРК), для которой характерно принятие ценностей и норм организации большей частью сотрудников, наличием приемлемого для всех работников стиля управления и отлаженной структуры иерархических связей. ПСРК в свою очередь может иметь два состояния:

а) поле средней культуры с высокой степенью разделяемости (ПСРКР), с четко выраженной системой ценностей, принимаемой всеми членами организации, но низкой эффек-

тивностью коммуникационных связей и существующей системы управления;

б) поле средней культуры с высокой степенью интеграции (ПСРКИ), для которой характерно наличие отлаженного механизма делегирования полномочий и ответственности, участие персонала в решении важных вопросов, четкая структура распределения функций. Однако система ценностей и стандартов поведения не разделяется всеми членами коллектива;

3) поле сильной культуры (ПСК), обладающей такими характеристиками, как наличие объединяющей корпоративной философии и миссии, участие сотрудников в управлении, чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем; наличие поддерживаемых всеми работниками церемоний, ритуалов, обычаев, стандартов и норм поведения.

В целом профиль корпоративной культуры можно описать через:

1) разделяемость (по вертикали): слабая, средняя, сильная;

2) интеграция (по горизонтали): слабая, средняя, сильная.

Возможные траектории развития корпоративной культуры: «последовательных улучшений» (a, b, c, d, f), «динамичных изменений» (i), «кардинальных изменений» (k, g, e), «скачка» (l) (рис. 8).

Исходя из существующего уровня культурного развития организации выбирается социальный механизм управленческой корректировки существующей корпоративной культуры (рис. 9).

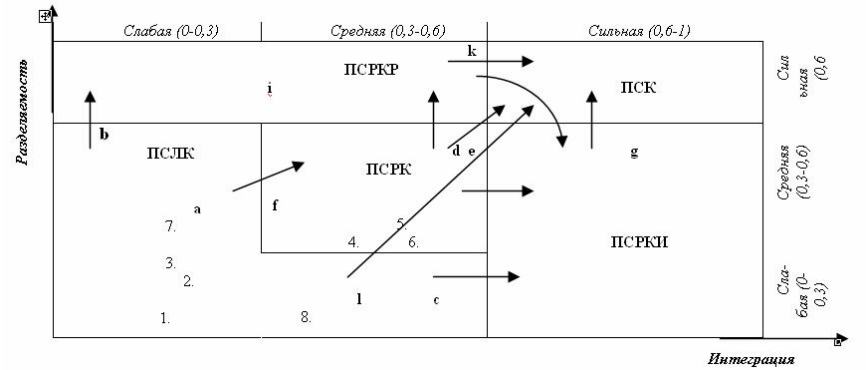


Рис. 8. Матрица профилей корпоративной культуры
(Цифрами обозначены различные предприятия)

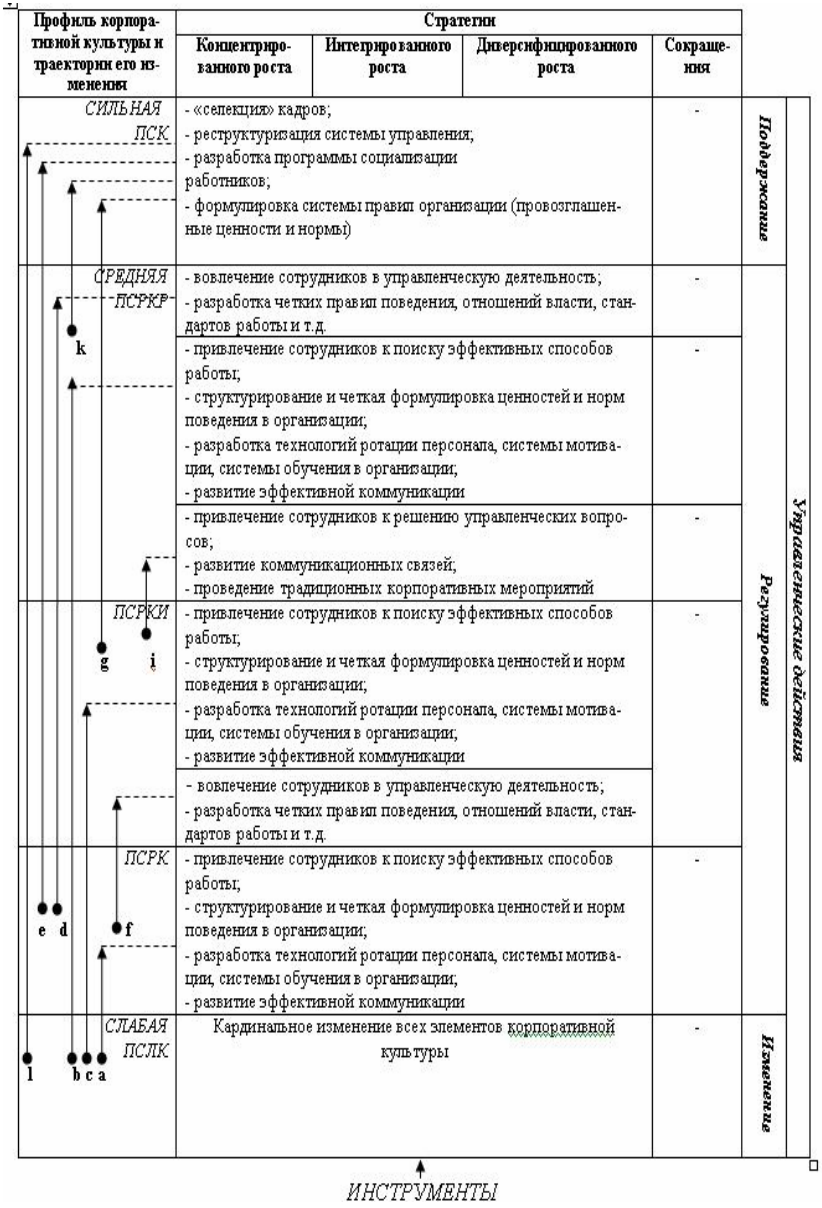


Рис. 9. Социальный механизм воздействия
на корпоративную культуру

Его особенностью является системная взаимосвязь возможных траекторий изменения корпоративной культуры, исходя из ее профиля и управленческих воздействий (поддержания, регулирования и изменения культуры организации) с помощью организационного инструментария (система ценностей, ритуалы, традиции; корпоративные мероприятия; стиль управления; иерархия и структура; кадровая политика). Могут быть возможны следующие траектории развития: «последовательных улучшений» (a, b, c, d, f), «динамичных изменений» (i), «кардинальных изменений» (k, g, e), «скачка» (l), каждая из которых подразумевает изменение одного или нескольких элементов культуры.

Структурно-факторный анализ корпоративной культуры ориентирован на изучение элементов корпоративной культуры. Здесь могут быть использованы балльные оценки.

Оценка организационной динамики корпоративной культуры предполагает определение тенденций культурного развития.

Вопросы для самоподготовки

1. В чем смысл построения типологизации корпоративной культуры?
2. Чем можно объяснить столь значительное разнообразие подходов к типологизации корпоративной культуры.
3. Какова практическая ценность различных подходов к выделению различных типов культур?
4. Назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г. Хофштеде в основу многофакторной модели ценностей, и объясните их сущность.
5. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в корпоративной культуре (согласно типологии Р. Блейка и Д. Моутон)?
6. На каких основаниях построена типология С. Ханди? В чем ее ценность?
7. Какие параметры положены Т. Дилом и А. Кеннеди в основу классификации корпоративной культуры?
8. В чем состоят достоинства концепции типов корпоративных культур К. Камерона и К. Куинна?

9. Определите, какие типы корпоративных культур проявляются в следующих ситуациях, характеризующих кадровую политику компании, обоснуйте свою позицию.

Вопросы для обсуждения

1. Рассмотрите ситуации

Ситуация 1

Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании:

Иванов – инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказывать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял решение проявить себя в новом виде деятельности.

Васенин – имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолимым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия.

Предпочтение отдано первому претенденту – Иванову.

Ситуация 2

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств».

В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем месте.

Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать – увольняйтесь».

Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой корпоративной культурой.

Ситуация 3

В крупную организацию, имеющую известный брэнд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками. Предыдущий опыт работы – маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь – сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании.

Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

Ситуация 4

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма В – на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А. Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям корпоративных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию.

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы – 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям. При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Раскройте содержание четырех моделей корпоративной культуры, выделяемых Джеффри Соненфельдом (американские модели): «академия», «клуб», «бейсбольная команда», «крепость».

2. В своих исследованиях Дэнни Миллер перенес психопатологические критерии в отношении отдельных личностей на всю организацию. «Во всех патологических организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и тем самым создают особую корпоративную культуру.., если предприятие не располагает сильной личностью, в нем начинают проявляться, как минимум, невротические способы поведения.» На основе этого выделяют следующие типы корпоративной культуры: драматический тип организации, параноидальный тип, принудительные, депрессивные, шизоидные организации. Раскройте содержание данной типологии.

3. Книга Уильяма Оучи «Теория Z: как может американский бизнес ответить на японский вызов» была одной из первых, указавших на важность организационной культуры. Считается, что существует семь основных характеристик организации, ко-

торые традиционно используются американцами (теория А) и японцами (теория J). Теория Оучи представляет собой сочетание обеих и предназначена главным образом для того, чтобы помочь американским компаниям в определенных случаях изменить свою корпоративную культуру и сделать их более конкурентоспособными по сравнению с японскими, т. е. каким образом теория Z изменяет теорию А и заимствует некоторые идеи из теории J. Раскройте суть данных характеристик.

4. Раскройте содержание теоретических моделей Фисей Д., Хенди Ч.: культура по типу задач и способам коммуникации; Уманского Л.: культура по способам организации деятельности группы; Константину Д.: культура по динамике групповых процессов; Гофри Р.: два измерения – четыре культуры: сетевая, меркантильная, общая, фрагментарная.

5. Подготовить сообщение по теме «Подходы к изучению влияния национальных особенностей на корпоративную культуру» по плану: «переменные» для измерения различных бизнес культур: «пятимерное измерение» культуры Г. Ховштеде (дистанция власти, терпимость к неопределенности, степень социальной дифференциации, индивидуальность-коллективность, долгосрочность ориентации.); «шестимерное измерение» культуры Г. Шейна, Дж. Дистофано (отношение человека к природе, ориентация во времени, вера в природу человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в пространстве); «семимерное измерение» культуры У. Оучи (обязательства организации по отношению к своим членам, оценка выполненной работы, планирование карьеры, система контроля, принятие решений, уровень ответственности, интерес к человеку).

Рекомендуемая литература

1. *Грошев И. В.* Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004

2. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / И. В. Грошев. – М. : ЛОГОС, 2002.

3. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – Ростов н/Д., 2001.

4. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. Теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001.

5. *Шаталова Н. И.* Организационная культура : учебник / Н. И. Шаталова. – М. : Экзамен, 2006. – 652 с.

Оглавление

Предисловие 3

Глава 1. СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .. 5

1.1. Терминообразующие понятия «культура» и «корпорация» 5

1.2. Теоретическое и концептуальное осмысление феномена «корпоративная культура» 13

1.3. Неоднородность корпоративной культуры 23

1.4. Особенности российской корпоративной культуры 30

Вопросы для самопроверки 39

Вопросы для обсуждении 40

Глава 2. СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 42

2.1. Функции корпоративной культуры 42

2.2. Вертикальный и горизонтальный уровни корпоративной культуры 51

2.3. Корпоративная идеология 54

2.3.1. Миссия 56

2.3.2. Видение 64

2.3.3. Корпоративные ценности 67

Материалы для чтения 82

Вопросы для самопроверки 84

Вопросы для обсуждения 84

2.4. Корпоративное нормотворчество 86

2.4.1. Корпоративные правила 86

2.4.2. Корпоративные кодексы 90

2.4.3. Корпоративные нормы 96

Материалы для чтения 98

Вопросы для самопроверки 101

Вопросы для обсуждения 101

2.5. Знаково-символическая система корпоративной культуры 104

2.5.1. Корпоративная мифология 105

2.5.2. Корпоративные традиции 113

2.5.3. «Объективная» корпоративная культура 119
2.5.4. Корпоративные коммуникации 122
2.5.5. Социально-психологическая культура организации 133
Вопросы для самопроверки 155
Вопросы для обсуждения 155

Глава 3. СУЩНОСТНЫЕ СВОЙСТВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 163

3.1. Сущностные характеристики корпоративной культуры 163
3.2. Корпоративные ценности современных организаций . 165
3.3. Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность 178
Вопросы для самопроверки 181

Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 186

4.1. Управление корпоративной культуры 186
4.2. Формирование корпоративной культуры 190
4.3. Поддержание и укрепление корпоративной культуры ... 196
4.4. Изменение корпоративной культуры 198
Вопросы для самоподготовки 211
Вопросы для обсуждения 212

Глава 5. ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 226

5.1. Типология корпоративных культур 227
5.2. Методология диагностики корпоративных культур 230
Вопросы для самоподготовки 256
Вопросы для обсуждения 257

Рекомендуемая литература 261

Учебное издание

АНТОНОВА Наталия Александровна

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
в организациях сервисной сферы

ISBN 978-5-9624-0359-5

Редактор *Э. А. Невзорова*
Дизайн обложки: *М. Г. Яскин*

Темплан 2009. Поз. 47
Подписано в печать 24.06.09. Формат 60x90 1/16.
Печать трафаретная. Уч.-изд. л. 12,2. Усл. печ. л. 15,3.
Тираж 170 экз. Заказ 79.

ИЗДАТЕЛЬСТВО
Иркутского государственного университета
664003, Иркутск, бульвар Гагарина, 36